

ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Hugo Urdaneta Fonseca

POR QUE FRACASAN ALGUNOS PROYECTOS DE CAMBIO

En las empresas se dan muchos tipos de cambios, algunos son exitosos, otros no lo son, distintas razones internas y externas a la organización pueden afectar y hacer que un cambio no logre los resultados esperados.

Si nos centramos en los factores internos, podemos encontrar fallas en la fase de planificación, diseño, o ejecución de los cambios, los motivos pueden ser técnicos, operaciones y humanos.

Ahora bien, el factor más complejo de manejar, y es en que nos concentraremos aquí, es cuando los trabajadores son los que se resisten al cambio por distintas razones.

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

Como claramente puede observarse, la mayoría de los inhibidores tienen que ver con factores humanos, liderazgo, relaciones y comunicaciones.

También hay que destacar el rol fundamental y el impac-

to que tiene el liderazgo de la alta gerencia en el éxito de cualquier iniciativa de cambio importante en la organización. Es un error muy común el delegar la responsabilidad de cambios trascendentales, como pudiera ser un cambio que impacte en la cultura organizacional, a la gerencia media, o incluso a consultores externos.

En los casos de empresas con malos climas laborales y alta conflictividad, por lo general no mejoran, si no se lleva a cabo un profundo cambio en la cultura laboral de la organización. Sin embargo en la mayoría de los casos la alta gerencia no entiende el rol que debe jugar, y delega la responsabilidad por lo general en la gerencia de recursos humanos, y en algunos casos ésta la delega en la gerencia de relaciones laborales, es decir que un cambio que debe liderarse en el primer nivel termina delegándose a un tercer nivel en la pirámide organizacional.

En un proyecto de cambio de cultura laboral liderado por la unidad de Recursos Humanos, estaba planteada como una de las actividades iniciales, el que los gerentes y supervisores realizaran un entrenamiento de sensibilización, ante la convocatoria de Recursos Humanos, las gerencias operacionales tenían otras prioridades y los entrenamientos se posponían o no tenían una asistencia masiva, cuál era la razón para que eso ocurriera? A pesar que el mal clima laboral afectaba principalmente a las unidades operacionales, éstas simplemente veían que no era su proyecto, que era de Recursos Humanos, y no podían darle más atención que a los de sus unidades.

LOS HABILITADORES DEL CAMBIO

Así como hay factores inhibidores también existen factores habilitadores, son aquellos que propician y fomentan el éxito de los proyectos de cambio.

Tenemos cinco factores que son habilitadores:

Patrocinio claro, conocido y activo de la alta gerencia

- Comunicación frecuente y abierta sobre la importancia y la necesidad del cambio
- Manejar el cambio bajo una estrategia clara y profesionalmente diseñada
- Asignación de recursos financieros y humanos
- Participación y compromiso de los empleados afectados con el cambio

Una vez más vemos que es clave que el proyecto de cambio sea colocado en la agenda estratégica de la alta gerencia, solo así los otros engranajes del sistema comienzan a moverse.

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen cinco estrategias que son efectivas para reducir la



resistencia al cambio:

- Informar claramente lo que se quiere lograr
- Definir los beneficios para el negocio y la gente
- Determinar Habilitadores e Inhibidores para el cambio
- Utilizar una comunicación y un lenguaje de éxito
- Obtener patrocinio de personas claves

INFORMAR CLARAMENTE LO QUE SE QUIERE LOGRAR

En el año 1992 se privatizó la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela, una empresa con más de 20.000 empleados, burocrática, politizada, operacionalmente por el suelo, con un terrible servicio al cliente, y con un clima laboral en permanente conflicto, en donde los sindicatos tenían más prerrogativas gerenciales que los mismos gerentes. El nuevo presidente de la empresa Bruce Haddad, representante de la empresa GTE como principal accionista, tenía el reto de cambiar la manera de pensar y actuar de 20.000 personas, para cambiar lo que él llamó la cultura del NO, por la cultura del SI, para ello comenzó por reunir a 650 gerentes e hizo una declaración "Aquí están las reglas, son sencillas, son fáciles, háganme saber si hay alguien que no se puede guiar por estas reglas porque voy a pedirle que se marche voluntariamente, antes que tengamos que pedirle que se vaya". Eso fue recibido con una ovación atronadora, todos se levantaron y aplaudieron, lo que fue para el verdadero comienzo del cambio organizacional.

En todo proceso de cambio importante el apoyo de la gerencia media es fundamental, ya que debajo de ellos está el resto de la organización, por eso cuando la alta gerencia establece los lineamientos y objetivos de forma clara, la probabilidad es mayor de colaboración de este importante nivel.

DEFINIR LOS BENEFICIOS PARA EL NEGOCIO Y LA GENTE

Se dice que alrededor del 80 % de los proyectos de cambio no generan beneficios económicos por encima del costo de implementación.

Se ha dicho hasta el cansancio que el lenguaje de la alta gerencia es el del dinero, y esto es así porque todo proyecto que se lleve a cabo en la empresa debe al final transformarse en ingresos, si hablamos de un proyecto por ejemplo para mejorar el clima laboral, deberíamos poder presentar su efecto en resultados como la producción, en la reducción del ausentismo, en los días de conflicto, lo que puede traducirse con facilidad al lenguaje del dinero.

Expresar el beneficio y consecuencia para el negocio no es suficiente, la gente común, los empleados a todos los niveles deben comprender por qué ocurre el cambio, qué im-

pacto tendrá en mi trabajo diario, en mi calidad de vida, en mi estabilidad laboral, en mi desarrollo profesional, en mi crecimiento personal.

También es común a la hora de algunos cambios que la gente se pregunte si está preparado y capacitado para el cambio, en el caso de duda, esto puede ser una fuente importante de sabotaje si no se prevén acciones para reducir estos niveles de incertidumbre.

Un ejercicio interesante que se puede hacer al momento de iniciar el proyecto de cambio es preparar una matriz en donde se coloquen los distintos actores involucrados en el cambio y se listen los beneficios y consecuencias que traería para cada actor.

DETERMINAR HABILITADORES E INHIBIDORES PARA EL CAMBIO

Para arrancar con el proceso de cambio es muy valioso saber cuáles son las palancas y las barreras que posiblemente nos encontraremos en el camino, a estas las llamo habilitadores e inhibidores del cambio.

La idea es poder determinar los aspectos que debemos corregir, o trabajar y aquellos que debemos potenciar y apalancarnos por ser facilitadores del cambio.

Para ello hay que hacer un diagnóstico de la organización para determinar qué tan preparada está la organización para el cambio.

Para ello podemos utilizar el instrumento de Diagnóstico de la Organización para el Cambio, el cual es adaptado de Lindsey Agness, Cambie su Empresa con PNL) anexo al final de este artículo.

UTILIZAR UNA COMUNICACIÓN Y UN LENGUAJE DE ÉXITO

La resistencia al cambio debe verse como algo natural, los seres humanos por lo general nos gusta estar en una zona de confort, en donde conozcamos las reglas del juego y tengamos conocimientos y competencias que nos permitan lidiar con las situaciones que se nos presenten.

Si nos sacan de nuestra zona de confort, ya sea a otro cargo, otra empresa, a nuevas reglas de juego, nuevos sistemas y procesos es natural que algún nivel de ansiedad, stress o hasta miedo se nos presenten.

El miedo per se no es malo, por el contrario es un regulador, que si no existiera cometeríamos tantos errores que probablemente nuestra vida sería muy corta.

Según Pilar Jericó en su libro No Miedo, el problema está en que el miedo equilibrante, que es puntual, que nos permite ser prudentes, evolucionar y que me motiva a actuar, se convierta en un miedo tóxico, que es una especie de pánico, que nos paraliza, que es prolongado en el tiempo, que no contribuye a nuestra evolución, que frena nuestro talento

al no permitirnos ver una salida futura.

El manejo del cambio tiene que tomar estas características de los seres humanos, además cada persona tiene un nivel de tolerancia hacia los cambios dependiendo entre muchas cosas de:

- Su historia personal
- Hechos de la vida presente
- Experiencia con cambios vividos
- Nivel de Autoestima
- Creencias
- Posición en la empresa

En este caso los líderes y facilitadores del proceso de cambio deberían formarse en distintas técnicas de manejo de grupos, presentaciones orales, formación de facilitadores, lenguaje emocional e influencia y comunicaciones interpersonales.

Tendrán que manejarse muchas objeciones y desinformaciones, la gente en estos casos tenderá a distorsionar, eliminar o generalizar información, para justificar su supuesta oposición al cambio. Un entrenamiento en comunicaciones interpersonales para manejar la resistencia al cambio que incluya el manejo del Meta Modelo de Comunicación de la Programación Neurolingüística y el uso del lenguaje emocional de la Lingüística Cognitiva serían de mucha ayuda.

Adicional a las comunicaciones interpersonales e intergrupales, una buena campaña institucional además de combatir el rumor, ayuda a generar entusiasmo, alineación de la gente, compromiso y visión, estas campañas comunicacionales institucionales pueden incluir encuentros cara a cara de la alta gerencia de manera formal e informal con los distintos grupos de empleados, para informar, recoger inquietudes, lo cual genera un compromiso al ver que los líderes de la organización están al mando del proceso de cambio y están interesados en escuchar, y en la participación de todos.

OBTENER PATROCINIO DE PERSONAS CLAVES

En cada organización existe una estructura formal con cargos niveles y responsabilidades, es lo que está en el organigrama, en este caso hay que trabajar con la estructura informal, en términos de identificar en los distintos niveles las personas que son líderes, que son modelos de conducta, que son respetados y admirados, aquellos que cuando se suman a una causa, el resto dice que si se sumó esta persona, deber ser buena y se suman ellos también.

En una empresa que llevó a cabo un proyecto de valores organizacionales, conformó un equipo de facilitadores de todos los niveles de la organización, personas muy bien seleccionadas y que eran muy apreciadas por sus respectivas compañeros de trabajo, además eran personas con un com-

promiso organizacional a toda prueba. Con un ejército de esa naturaleza, más el apoyo de la alta dirección y de los mandos medios, el programa fue todo un éxito.

Diagnóstico de la Organización para el Cambio		
Para cada factor establezca si es un habilitador o un inhibidor		
Beneficios del Cambio		H/I
1	Existen estudios de experiencias de cambios similares en el mercado	
2	Los beneficios económicos se han definido, incluyendo su medición	
3	Hay un estudio que demuestre que el cambio fue comprendido por todos los niveles de la organización	
Cambio de Liderazgo		
4	El proyecto de cambio tiene el patrocinio de personas con autoridad para ejecutar cambios y financieros	
5	El patrocinador está dispuesto a defender el proyecto y manejar la resistencia de otros gerentes	
6	El patrocinador está dispuesto a demostrar un liderazgo visible con sus acciones y conductas	
Cambio de la Visión		
7	Los supervisores y empleados entienden lo que significa el cambio para la organización	
8	Los trabajadores entienden las ventajas y consecuencias del cambio	
9	Los supervisores le dedican tiempo suficiente para explicar el proceso de cambio al personal a su cargo	
Enfoque en el cambio		
10	Se aplica un enfoque sistemático y estructurado al proyecto de cambio	
11	Se identificaron áreas de resistencia previas y se desarrollaron estrategias para superarlas	
Beneficios del cambio		
12	Se adjudicaron recursos adecuados para la gestión del cambio y se capacita a la gente para su aplicación	
Compromiso con el cambio		
13	Los empleados creen que el cambio tendrá éxito	
14	Los empleados quieren que este cambio tenga éxito	
15	Se construye el compromiso a través de una buena comunicación, en lugar de hacerlo por imposición	
Capacidad de cambio		
16	Los gerentes y supervisores tienen la habilidad necesaria para este proceso de cambio	
17	Se capacita a los empleados para que desarrollen nuevas actitudes, habilidades y conocimientos	
18	Las políticas y procedimientos de recursos humanos premian las nuevas actitudes, habilidades y conocimientos	
Apoyo sindical		
19	El sindicato fue consultado sobre este proyecto (en caso de afectar a los trabajadores contractuales)	
20	El sindicato está de acuerdo con el proyecto	
21	El sindicato es percibido por los trabajadores como apoyando el proyecto	
Cultura del cambio		
22	Los nuevos valores de la empresa son claros y los empleados los entienden	
23	La cultura actual se alinea con la nueva dirección de la empresa o es necesario cambiarla para que se alinee	
24	Los líderes son el modelo de los nuevos valores y comportamientos	
Historia del cambio		
25	Esta organización tiene una buena reputación por completar los proyectos de cambio en el tiempo previsto y por la obtención de beneficios	
26	La empresa desarrolló buenos grados de compromiso del personal en el pasado	
27	Los proyectos asociados estuvieron bien coordinados	

(*) Varios de los conceptos y modelos en este artículo han sido adaptados de Linsley Agness, Cambie su empresa con PNL

Hugo Urdaneta Fonseca

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, y conductor del programa radial Capital Humano

www.huconsulting.net hu@huconsulting.net