



Gestión del cambio

Estrategias para detectar los sectores de mayor resistencia a las iniciativas de cambio y tácticas para vencerla.

por Paul Michelman

Editor de Harvard Management Update.

En todo grupo humano, hay individuos que se resisten al cambio: siempre dicen que “no”, pronostican desastres o se atrincheran en su posición y combaten las iniciativas. Son parte de la vida de las empresas y es sabio aceptarlos, tenerlos en cuenta y apreciarlos, porque atesoran un valor que pocas firmas se preocupan en aprovechar.

Las macroestrategias no son suficientes

La mayoría de los programas de cambio contempla estrategias de alto nivel para superar la resistencia de los empleados, como fomentar una sensación de urgencia, crear sentimientos de inclusión y de empowerment, y comunicar el mensaje lo más claro posible. Aunque son esenciales, tales medidas no neutralizan, necesariamente, la oposición de algunos individuos o grupos pequeños donde la resistencia puede ser fatal. Pero no se puede —y no se debería intentar— convencer a todos; lo mejor es concentrar los esfuerzos

en las áreas que tendrán mayor impacto. Para eso, habría que formularse las siguientes preguntas:

- ¿Dónde sería más perjudicial la resistencia? ¿En qué áreas podría ser mortal durante un proceso de cambio? Se debe poner el foco en estos sectores en primer lugar.
- ¿Qué grupos o individuos tienen el poder de propagar la resistencia? En cualquier empresa, hay individuos cuyo poder de influencia va más allá de su cargo específico y, si no están alineados con el cambio, podrían boicotearlo. Invitarlos a participar en las iniciativas desde el principio es una manera de anular su oposición.
- ¿En qué sectores la resistencia está más arraigada? Es decir, ¿quiénes perderían más? Las encuestas pueden ayudar a identificar focos de oposición en las unidades de negocios. Hasta los sondeos anónimos que miden las actitudes hacia el cambio, pueden revelar información importante.

Tras detectar las áreas de mayor resistencia, el siguiente paso es lanzar un plan agresivo para entenderla, aprovecharla y superarla.

Tienen algo que decir

Uno de los grandes errores que cometen los líderes de programas de cambio es desestimar a la resistencia. “Es importante evaluar si la persona que se opone tiene razones válidas para eso —explica la consultora en estrategia Phyllis Ezop—. Quienes comprenden el negocio pueden ofrecer valiosas opiniones sobre cómo la iniciativa propuesta podría modificarse para aumentar las probabilidades de éxito.”

Según Larina Kase, presidenta de la consultora Performance and Success Coaching, con sede en Filadelfia, algunos ejecutivos fomentan la resistencia porque les permite anticipar las objeciones de los clientes más difíciles o de los consumidores recelosos. “En definitiva, escuchar la voz de los opositores ayuda a convertirlos en partidarios importantes del cambio y permite descubrir fallas potenciales”, observa Ezop.

Deconstruir y volver a crear

La clave para ganarse a los opositores es deconstruir sus objeciones y recrear sus puntos de vista, sostiene Kaihan



Krippendorff, autor de *The Art of the Advantage: 36 Strategies to Seize the Competitive Edge* (Thomson Texere, 2003) y ex consultor de McKinsey. Algunas lecciones que aprendió al liderar iniciativas de cambio son:

Las creencias centrales impiden el cambio: Krippendorff afirma que muchos ejecutivos están convencidos de que los resultados son buenos y que sólo mejorarán si se agregan recursos no contemplados en la iniciativa. Es decir, una creencia esencial no permite advertir los beneficios del cambio.

Las creencias son artificiales: Se originan en una endeble combinación de lógica y de evidencias, y se perpetúan en el lenguaje cotidiano. De ahí que Krippendorff sugiera identificar la lógica, las evidencias y el lenguaje en el que se apun-tala la creencia del opositor.

Las creencias son reemplazables: Tras advertir los puntos débiles en las creencias de los opositores, hay que contrarrestarlas con frases, pensamientos lógicos o evidencias alternativas que pongan el foco en los resultados positivos del programa de cambio. Un ejemplo clásico es considerar a los obstáculos como ventanas hacia nuevas oportunidades.

Y cuando todo lo demás falle, habrá que formular la pregunta que suele estar en la mente de quienes se resisten: ¿qué obtendrían con el cambio? ●

HARVARD MANAGEMENT UPDATE © 2004 Harvard Business School Publishing, distribuido por New York Times Syndicate.

Claves de la productividad

La principal razón por la cual los individuos abandonan sus puestos de trabajo en los Estados Unidos es que no se sienten apreciados, según explican Donald Clifton (coautor del libro *Now, Discover Your Strengths*) y Tom Rath, consultores de Gallup, en su último libro *How Full is Your Bucket?* Su afirmación se basa en una encuesta realizada por Gallup a alrededor de 4 millones de empleados, la cual revela que el 65 por ciento no recibió ningún reconocimiento a su labor durante el último año. Otras conclusiones son:

- Los malos jefes tienen 33 por ciento más probabilidades de sufrir un infarto.
- Los empleados negativos espantan a todos los clientes con los que hablan.
- Nueve de cada 10 personas afirman que son más productivas cuando están rodeadas de gente positiva.
- Aumentar las emociones positivas puede prolongar la vida en 10 años.
- La proporción mágica: cinco interacciones positivas por cada negativa.

Además, Clifton y Rath estiman que hay 22 millones de trabajadores “activamente descomprometidos” en los Estados Unidos, lo cual repercute en una caída de la productividad anual de 300,000 millones de dólares. A su juicio, la mejor manera de contrarrestar esta tendencia es valorar a los empleados y, a tal efecto, ofrecen cinco estrategias:

1. Aumentar la percepción de los comentarios negativos. Tratar de ofrecer cinco frases positivas por cada negativa.
2. Poner el foco en lo que los empleados o colegas hacen bien, en vez de concentrarse en lo que debe ser mejorado.
3. Hacerse de buenos amigos. La gente que tiene buenos amigos en el trabajo es más productiva, tiene menos accidentes y obtiene puntajes más altos en las encuestas de satisfacción de los clientes.
4. Dar cuando menos se lo espera. Una encuesta reciente demuestra que la mayoría de los individuos prefiere los regalos inesperados.
5. Tratar a los otros como ellos esperarían ser tratados.

Aprendizaje a distancia

Una encuesta de la Asociación Americana de Capacitación y Desarrollo, realizada entre profesores e instituciones educativas del Reino Unido y de los Estados Unidos, indica que los enfoques “integrados”, que combinan aprendizaje a distancia y clases personales, representan el 16,1 por ciento de los cursos de capacitación ejecutiva dictados y esperan que el porcentaje aumente a 29,4 por ciento en 2006. La mayoría de los encuestados considera que los métodos de enseñanza integrados son “eficientes” y atribuye su difusión a la necesidad de reducir el tiempo invertido en capacitación fuera de la empresa.

