

Cuatro Antídotos para la Resistencia al Cambio

*Por John Jones, Claudia Staub, y Elizabeth Powers
Traducido por Daniel Cagliero*

Cuatro técnicas pueden mitigar los impactos culturales y emocionales de lograr transformaciones estratégicas en las organizaciones

Las compañías deben enfrentar la arremetida de una variada formación de tormentas hoy: la rápida evolución de las dinámicas del mercado que deterioran los precios de las acciones, la innovación tecnológica disruptiva, y un liderazgo incierto (el CEO que pilotea ascenso y caídas, difícilmente tiene una segunda oportunidad). Para prosperar, las compañías no sólo deben identificar la nueva y adecuada estrategia, sino también deben ser capaces de empujarla hacia todos los niveles de la organización. A menudo, sin embargo, una estrategia que parece perfectamente lógica en los altos niveles fracasa víctima de las trampas emocionales y culturales de más abajo.

El conocimiento por sí sólo no provoca acción. Las emociones de los empleados pueden siempre provocar resistencia. Considérense estos ejemplos que hemos encontrado:

- Una de las grandes compañías de seguros necesitaba un cambio cultural desde una en que la gente evitaba la confrontación a una en la cual los empleados se comprometían en debate para resolver conflictos antes de que escalaran al punto de salirse de control. Pero los empleados sentían temor de exponerse de esta forma
- La mayoría de los empleados de un banco internacional definían el éxito a través de la variable relacionada con el otorgamiento de préstamos. Un giro estratégico hacia la venta de productos no relacionados con el crédito creó miedo, confusión e inseguridad acerca de la definición de éxito, tanto como de la naturaleza de la relación con los clientes.
- Una compañía de telecomunicaciones había mantenido por largo tiempo, si bien no documentado, un contrato social con sus empleados que garantizaba

su estabilidad laboral. Como consecuencia los empleados no creían que habría repercusiones si ellos no cambiaban su comportamiento para enfrentar nuevas condiciones competitivas.

- En una gran compañía editorial, los empleados observaron que el departamento editorial, el centro cultural de la firma (la unidad que era el mayor contribuyente a los ingresos de la compañía y a los estándares de comportamiento) no era seriamente urgido al cambio a pesar de las aseveraciones de la alta dirección sobre su urgencia, engendrando cinismo en el personal.

Estas situaciones – y un gran número de otras similares que los ejecutivos enfrentan con regularidad – no son inmanejables. Nuestra experiencia es que cuatro estrategias pueden combatir los desafíos emocionales y culturales de alcanzar transformaciones estratégicas en las organizaciones:

Enfrentar a los empleados cara a cara con las presiones externas para cambiar

El personal puede ser energizado para participar en una iniciativa de cambio si pueden entender cómo su trabajo contribuye al éxito de la compañía. Una compañía de productos masivos se valía de reuniones de pequeños grupos para así llegar a todos los empleados para explicarles los cambios en la estructura de costos de la industria y la acelerada tendencia decreciente de la demanda. Estas reuniones, y la apertura efectiva de la contabilidad de la industria, preparó a los empleados para el giro de una cultura de “cheque en blanco” donde el costo no importaba hacia una concepción institucional más austera, con menos personal y con una consideración de costos extendido en toda la empresa.

Comprometer a los entusiastas del cambio.

Los que se “adueñan” y conducen el cambio puede servir como modelos. Una práctica claramente efectiva es identificar tempranamente a los entusiastas y alentarlos a que ellos conduzcan los cambios. Algunos tienen capacidad de influenciar por sus posiciones o títulos; entre ellos habrá primeros adoptadores y resistentes al cambio, y en ambos casos afectarán la forma de pensar de la gente alrededor de ellos. Otros estarán en el centro cultural de la organización. Y aún otros son líderes no por sus títulos o posiciones, sino por sus contactos y capacidad para persuadir o influenciar. Finalmente, algunos a quienes llamamos agentes de cambio ya están demostrando el comportamiento, valores y capacidades cruciales para el futuro modelo operativo. En

el ejemplo de la compañía de productos masivos, el grupo de marketing (el centro cultural de la compañía) se asoció al grupo de dirección en el liderazgo del cambio. Por ejemplo, cuando marketing solicitaba a I+D la exploración de factibilidad de nuevas formas de presentación del producto, le requería información sobre el impacto del costo de estas nuevas alternativas, y ofrecía información sobre los mayores ingresos esperados, de tal forma que las decisiones pudieran ser coordinadas. El cambio de comportamiento desde el centro cultural demostró la integridad del programa de reducción de costos.

Controlar la sensación del empleado.

Es necesario ayudar a la gente a superar sus reacciones emocionales al cambio y decidir si pueden ser exitosos en el nuevo modelo. Un estudio de Booz Allen Hamilton sobre las tasas de adhesión a programas de retiro voluntario, por ejemplo, muestra que cuando el alcance de los despidos y el objetivo del cambio están claramente comunicados, 10 a 30 por ciento más empleados aceptan la condición de retiro que en casos de programas de comunicación más pobremente desarrollados.

Respaldo el cambio con nuevas herramientas y sistemas

El banco internacional citado más arriba creó modelos de rentabilidad de clientes para ayudar a la fuerza de ventas a identificar cuentas prioritarias para ventas cruzadas, y desarrolló tableros de control que permitieran monitorear los cambios en el comportamiento de ventas y su impacto financiero. Los incentivos fueron adaptados para recompensar la venta de productos no crediticios. Las unidades más exitosas utilizaron los programas de reconocimiento para ayudar al personal a entender las nuevas pautas para definir el éxito.

Sin embargo, los incentivos también deben contemplar repercusiones negativas para aquellos que se resisten al cambio. El equipo de dirección debe poder comunicar que aquellos que no puedan cambiar serán transferidos a otras posiciones o dejar la compañía.

Las compañías a menudo dicen que sus empleados son su activo más importante. Aunque muchos de los atributos que los hacen valiosos –su compromiso y pasión, y la satisfacción, identidad y orgullo que deriva de su trabajo y del éxito de la compañía– también crean formidables barreras frente al cambio. Con estas cuatro técnicas se puede derribar estas barreras y hacer posible el proceso de cambio, sin descuidar el trato digno y respetuoso hacia los empleados.