

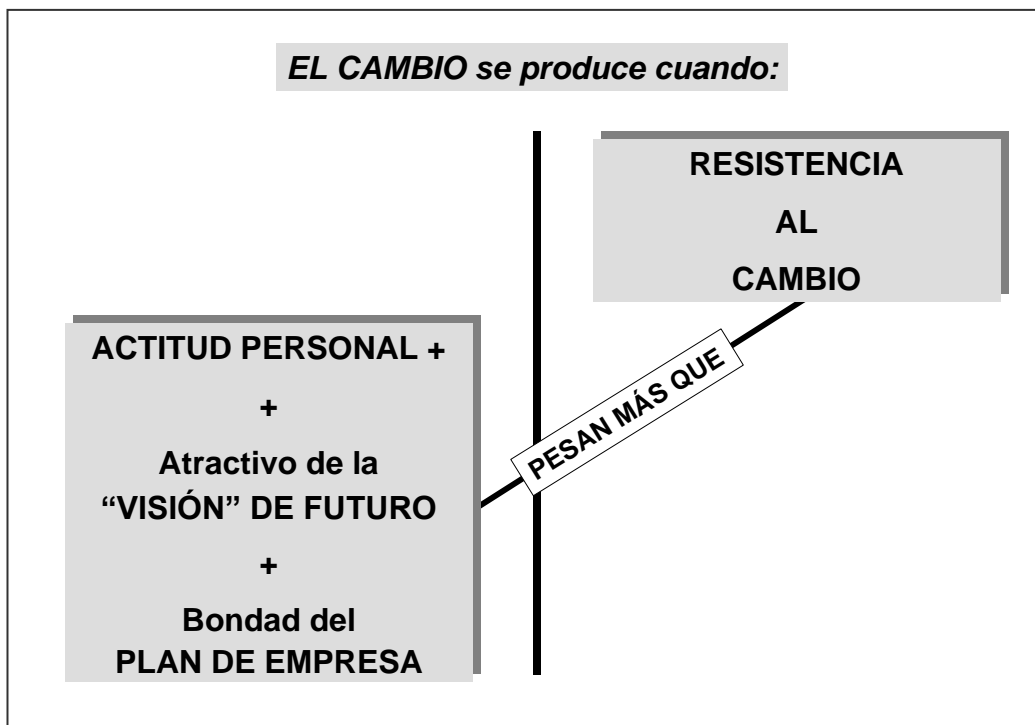
CÓMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO DEL EMPLEADO

por Antonio Valls

Cierto autor anónimo afirmó: "Lo único que permanece constante... es el cambio". Y esta verdad de perogrullo es válida hoy más que nunca en el mundo de la empresa.

Pero ocurre que directivos muy competentes y con gran visión de futuro, ven con claridad hacia donde debe ir la organización para crecer y prosperar, pero tropiezan con muchas dificultades al implantar nuevas estrategias en la empresa que lideran; se encuentran con la enconada resistencia al cambio por parte de los empleados que han de poner en práctica las nuevas políticas.

Y es que, como se muestra en la figura anexa, el cambio organizacional sólo llega producirse, cuando junto a la "visión" de futuro y a la bondad del plan de empresa de los directivos, la actitud del personal es favorable.



En la plantilla de todas las empresas hay buenos profesionales que al menos en su actitud, están siempre preparados para lo inesperado. Sin embargo para la mayor parte de las personas, resistirse al cambio es lo natural, aunque en un mundo cambiante resistirse es fatal. Mas ocurre que el empleado medio, ante la tesitura de una transformación importante de su entorno, de su trabajo o de la manera como lo lleva a cabo, en una primera instancia sólo ve las amenazas contra su prestigio o dinero. Al empleado le cuesta percibir las potenciales ganancias que encierra el cambio para él. En particular y cuando la empresa se halla en pleno caos evolutivo, la ambigüedad en los objetivos, los roles y los procedimientos que todo ello conlleva, le crea al empleado una todavía mayor inseguridad. ¿Qué hacer pues para vencer la resistencia al cambio del empleado medio de la organización?

La evidencia empírica muestra que la persona es susceptible de vencer su propia resistencia al cambio, cuando concurre alguna de las siguientes tres razones:

POR IMPOSICIÓN DE "LA AUTORIDAD"

Si bien una obvia pérdida de respeto por la "autoridad" -y todo lo que esta palabra implica- es patente en todas las actividades e instituciones, todavía hay quien es capaz de imponerse de manera autoritaria ("haga esto porque lo mando yo")... Aunque quizás sería más correcto decir que ciertos individuos logran imponerse sobre otros, porque estos últimos "se dejan"... Pero de un modo u otro es un hecho que quien domina por la fuerza solo domina a medias, y que por tanto usualmente, esta no será la manera ideal de vencer la resistencia al cambio del empleado.

POR IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON SU JEFE

Aunque no todos los empresarios, jefes o directivos son carismáticos, no hay duda de que algunos logran sin esfuerzo y de manera natural, que sus subordinados simpaticen con sus proyectos y realizaciones. Los mejores, logran que el empleado se identifique plenamente con sus actuaciones, creencias y valores.

Quienes ven a su jefe investido de esta indefinible aura de infalibilidad, aceptan con pocas dificultades los cambios de rumbo que este les propone. Cuando se produce esta suerte de relación jefe-subordinado, no es difícil lograr que el empleado venza su natural resistencia al cambio.

POR IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON EL NUEVO ESCENARIO

Pero identificarse plenamente con otra persona significa a veces renunciar enteramente a algo propio... o bien ello ocurre sin coste para nadie, por una gran -y poco frecuente- coincidencia de filosofías. Las más de las veces redundará en mejores expectativas para la organización, el que el empleado venza su resistencia al cambio porque el nuevo escenario profesional que este persigue, le gusta y le divierte. Si lo que va a ocurrir coincide con nuestros principios y valores, derivamos una gran y genuina satisfacción en lograr el advenimiento de una nueva situación.

Esta es quizás la manera en que el empleado asume el cambio con más profundidad y autenticidad, porque su misma naturaleza le hace sentirse su motor.

Por desgracia no es frecuente que se pueda conseguir que el empleado que trabaja en una organización, pueda afrontar un nuevo futuro de esta manera. Pero cualquier esfuerzo de un directivo por conseguir que su gente perciba los objetivos que se le proponen como una oportunidad, llevará a la empresa mucho más lejos que si son percibidos como una amenaza. Aun el líder con más (y más fieles) seguidores tendrá ocasionales fracasos, si no logra tocar la fibra de los auténticos deseos de su gente... deseos que a veces ni el propio empleado conoce. El objeto del directivo ha de ser, hacer que el nuevo proyecto, coincida con lo afanes, talentos y capacidades, de quienes deben hacer el trabajo.