

GESTIÓN DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

Hoy en día las empresas están obligadas a mantener continuos procesos de cambio. Como alguien dijo: “Para permanecer en el mismo sitio es necesario correr más deprisa”. El entorno de negocios de todos los sectores de actividad está en ebullición permanente. Y las empresas, para seguir vivas y actuantes en sus mercados, deben adaptarse rápida y eficazmente a esas transformaciones, a veces pequeñas, pero continuas; otras veces traumáticas y de dimensiones importantes. También han dicho muchas veces que “Lo único permanente en los mercados es el cambio”. En otras palabras, en todas las empresas, grandes y pequeñas, el cambio es inevitable.

Cuando se producen esos procesos de cambio, en especial si son de cierta envergadura, uno de los principales problemas con los que encuentran los directivos y ejecutivos es lograr que el personal bajo su mando los acepte, interiorice y se entusiasme con el cambio. En ocasiones, la actitud del personal se convierte en una barrera insuperable y, en consecuencia, se debe recurrir a soluciones aún más drásticas y traumáticas, lo que tampoco ayuda a la adopción del cambio.

Según Peter Thies, de Delta Consulting Group, la actitud de los empleados muchas veces se debe a que no reciben respuestas claras a tres preguntas que para ellos son fundamentales:

- 1. ¿Cómo me afecta el cambio a mí personalmente?**
- 2. ¿Cómo debo manejar la situación?**
- 3. ¿Podremos lograr lo que se propone la empresa?**

Veamos.

¿Cómo me afecta el cambio a mí personalmente? Los empleados se hacen preguntas como: “Con el cambio, ¿estaré mejor de lo que estaba?”, “¿Cuáles esfuerzos adicionales me exigirá?”, “¿Mejorará mis posibilidades de futuro en la empresa o las afectará negativamente?”, “¿Me ayudará a tener éxito en la empresa?”, y similares. Se trata de responder a la vieja pregunta: “¿Qué hay aquí para mí?”

¿Cómo debo manejar la situación? Los empleados se plantean dudas sobre cuánto pueden contarles a sus familiares, a sus compañeros de trabajo, al resto del personal sobre lo que está sucediendo. Al mismo tiempo se interrogan sobre cuál debería ser su actitud personal ante el cambio: ¿apoyo, rechazo, cautela, diplomacia?, etcétera.

¿Podremos lograr lo que se propone la empresa? El personal no sólo pone en tela de juicio la capacidad de la empresa para alcanzar las metas que se ha fijado, si no que se interroga sobre sus propias capacidades y habilidades personales para seguir el paso del cambio. En más de una ocasión hemos visto empleados que “tiran la toalla antes de iniciar el combate”: “Esto, definitivamente, no es para mí; conmigo no cuenten; a ver qué van hacer conmigo”. En otras ocasiones, el personal se pregunta: “¿Podremos mantener el control de la empresa durante la fase de cambio?”, “¿Cuáles riesgos corremos todos si el cambio fracasa?”

De acuerdo con Kathryn Yates, de Hewitt Associates: “Estas preocupaciones pueden o no manifestarse abierta y explícitamente, pero de seguro que serán el tema de conversación durante el almuerzo. Esto es lo se denomina ‘ansiedad de la hora del café’, y hace caer la productividad y empuja fuera de la empresa a muchas personas clave.”

La pregunta es: **¿qué deben hacer los niveles de mando para enfrentar estas interrogantes**, que, si no son resueltos correctamente pueden dar al traste con el cambio, en especial si se pretende imponer el mismo de forma forzada, autoritaria?

Sin lugar a dudas un paso importante en el buen camino es potenciar al máximo la comunicación y la distribución de información: memos, manuales, informativos, boletines, presentaciones en Power Point, instructivos, emails, Intranet, y similares. Todo eso está bien, pero no es suficiente. Estos métodos rara vez disipan las ansiedades o ayudan al personal a entusiasmarse con las nuevas perspectivas; son, en realidad, comunicaciones “frías”, las más de las veces impersonales. Para dar el gran salto, para que el personal se “enamore” del cambio, se necesita un enfoque completamente distinto, afirman los más experimentados consultores en el tema. Es necesario desarrollar todo un programa de trabajo basado en tres puntos clave:

- a. **Apelar a las emociones positivas.**
- b. **Comunicarse con el personal uno-a-uno.**
- c. **Liderar, no forzar.**

Apelar a las emociones positivas

En tiempos de cambio, las emociones positivas son el mejor antídoto para los sentimientos de ansiedad y falta de poder, algo que es implícito a todo cambio. El directivo o ejecutivo deberá llegar a conocer en detalle la personalidad de cada uno de los miembros de su personal y saber cuáles son los objetivos y metas que despiertan sus emociones más profundas y, entonces, vincular esos objetivos con los objetivos del cambio. No es fácil, pero, ¿quién ha dicho que el éxito es fácil de lograr? Apelar a las emociones es la mejor forma para responder a la pregunta que vimos antes: “¿Qué hay ahí para mí?” Tal y como recomienda John Katzenbach: “Identificar los botones de mayor intensidad emocional para los integrantes del grupo; identificar con qué reacciona su gente y qué temas le despiertan algún sentimiento”. Una emoción bien gestionada vale por mil razonamientos. El personal bajo su mando no reaccionará entusiasmado con el cambio hasta que no sienta que en el cambio hay algo para ellos y que no se implanta sólo para aumentar las ganancias de la organización.

Comunicarse con el personal uno-a-uno

El contacto personal uno-a-uno con el personal bajo su mando es fundamental. Las reuniones con todo el personal son útiles para comunicar los aspectos operativos que implicará el cambio. Pero, para comprometer a cada empleado, para lograr que asuman su **compromiso personal** con el cambio, nada sustituye el contacto directo y privado. No importa que las personas que dependen de usted sean dos, tres, cinco o cincuenta: cada una de ellas tiene necesidad de que le respondan sus inquietudes y le aclaren las tres interrogantes que vimos al inicio de este **Instrumento**. Es la mejor manera, además, para conocer en profundidad a los miembros del personal, cuáles son sus objetivos personales, dudas, y, además, como muy importante, saber si tienen algo que aportar para facilitar el cambio.

Liderar, no forzar

“La mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones son forzadas. Pero, la fuerza rara vez funciona; aun cuando la gente actúe como se supone que debería hacerlo, le faltará entusiasmo”, señala Chris Turner, un veterano de Xerox. Los cambios impuestos generan rechazo, dudas, reservas e, incluso, terror. El miedo a lo desconocido forma parte de la naturaleza humana. Para enfrentarlo y superarlo se necesitan líderes, no sólo directivos o ejecutivos, y una gran labor de apoyo y coaching. Para estos fines, véanse, entre otros, los **Diagnósticos D-023 y D-028** y el **Instrumento I-050**, disponibles en este mismo sitio web.