

## Adaptarse y sobrevivir: la asimilación del cambio en las organizaciones

SERVICIOS ESTRATEGICOS DE RECURSOS HUMANOS

26 de diciembre de 2007

### Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad es manejar la resistencia de sus empleados al cambio

#### ¿Qué es un cambio?

Es una nueva forma de hacer las cosas; una nueva forma de ser. Puede tratarse de un plan para introducir nuevos procesos, nuevas herramientas o nuevos valores culturales.

#### ¿Por qué es importante hacer cambios?

Los cambios siempre son necesarios. La realidad externa y la interna cambian y la empresa debe estar constantemente adaptándose a esas nuevas situaciones para ser más competitiva, más rentable; para obtener más ingresos; para que los miembros del personal crezcan como profesionales y como seres humanos. Se trata de evolucionar, adaptarse y sobrevivir.

#### ¿Es difícil introducir cambios en una organización? ¿Por qué? ¿Qué obstáculos hay?

La introducción de cambios es una tarea difícil. Algunos de los mayores obstáculos son la resistencia y el miedo. En las organizaciones, con su estructura jerárquica, las decisiones tienden a ser tomadas dentro de un círculo muy reducido. Y por naturaleza, la gente se opone a los cambios, sobre todo si son impuestos.

Lo irónico es que si le pides a la gente que participe en la creación del cambio, lo más probable es que no lo haga. Lo que sucede es que en nuestras sociedades latinoamericanas, tal vez por

la historia que arrastramos, existe una tendencia a la no participación. Esto en Uruguay lo llamamos el "No te metás".

Se nota tal vez más en las organizaciones públicas, porque han sido mucho más castigadas en este sentido, pero también lo ves en las privadas.

La gente tiene miedo a opinar, a disentir; tiene miedo a las figuras de autoridad. Cuanto más alejado está el personal de la toma de decisiones, más miedo hay, pero en realidad es un fenómeno que se da a todos los niveles. En los niveles superiores no lo ves tan claramente pero cuando empiezas a trabajar con la gente te das cuenta de que el miedo está allí. Se traduce de otra manera, pero está allí.

Ese no participar, ese tener miedo a expresarse se transforma en una actitud quejosa. Así se perpetúa la resistencia a los cambios, aunque es la mayoría de las veces solapada.

#### ¿Qué rol le corresponde al líder en la generación del cambio?

Hay que tener clara la diferencia entre la figura de líder y la figura del jefe. El jefe genera y refuerza el miedo, en lugar del respeto. Al jefe lo tengo arriba y no tengo más remedio que soportarlo. Al líder en cambio se le respeta y se le sigue, porque inspira.

Es como dice el autor uruguayo Eduardo Galeano en su cuento El Mundo: "Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y



Entrevista a Beatriz Martínez  
Gerente de Departamento de  
Asesoría en Recursos Humanos de  
KPMG (Uruguay)

En esta entrevista se recogen las ideas presentadas por Beatriz en su ponencia **Generando compromiso en los procesos de cambio: la diferencia entre el éxito y el fracaso**, durante el Foro Recursos Humanos y su importancia en los negocios. organizado por Capital Financiero, en noviembre pasado.

(Entrevista por: Mónica Guardia J.)

