

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
(MBA)



¿HABILIDAD DIRECTIVA
O... TALENTO? VENCER LA
RESISTENCIA AL CAMBIO Y
EL OWNERSHIP

Dr. FRANCO LOTITO C.



LA RESISTENCIA

AL CAMBIO Y

EL MANEJO DEL CAMBIO



EL DIRECTIVO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

¿ACEPTACIÓN, RECHAZO, ADAPTACIÓN?

¿RESISTENCIA AL CAMBIO? (La **trampa** de la satisfacción pasada)



- “El hecho de que las cosas hayan marchado bien en el pasado puede ser una atracción muy insidiosa. Se repite el comportamiento del pasado porque se siente satisfacción con lo que se está haciendo y no se percibe **amenaza** alguna, hasta que... posiblemente es muy tarde”. (Max Weber, 2022)

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo cambio puede traer consigo una fuerte oposición: es la RESISTENCIA AL CAMBIO.

Su efecto es obstaculizar la adaptación de la empresa a la nueva situación y a su progreso.

La resistencia al cambio también puede ser una fuente de “conflicto funcional”. Ejemplo: el resistirse a un cambio en cierta línea de productos puede estimular un debate constructivo acerca de los méritos de las propuestas, dando lugar a una mejor decisión.

Pero...

La resistencia al cambio no aflora necesariamente de una manera determinada.

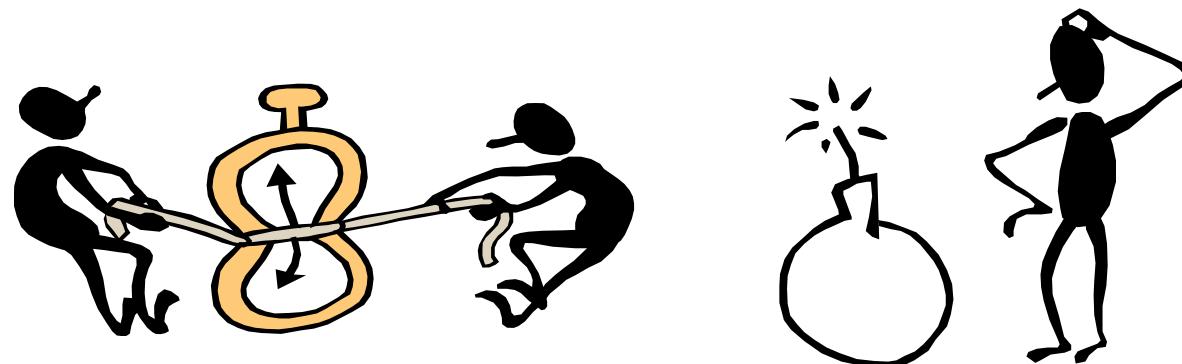
Puede ser:

1. **ABIERTA**: el gerente propone un cambio y los empleados responden con quejas, trabajan con lentitud, amenazan con una huelga, boicotean a la empresa, etc.

- 
- 2. **IMPLÍCITA O ENCUBIERTA**: es más sutil y es más difícil de identificar: pérdida de la lealtad con la empresa, desligarse de las responsabilidades, actitud displicente, postura PP, falta de motivación para trabajar, se producen más errores y equivocaciones, hay un mayor ausentismo laboral por "enfermedad".

3. **DIFERIDA**: un cambio puede producir lo que parece ser apenas una reacción mínima en sus comienzos, pero sale a la superficie semanas o meses después.

O bien, un segundo cambio, por sí mismo, tiene poco impacto, pero es la gota que derrama el vaso. Las reacciones pueden **crecer y explosar** en una respuesta que parece ser completamente desproporcionada al cambio...



La resistencia había sido *diferida en el tiempo* y se había ido acumulando.

¿CÓMO LIDIAR CON LA RESISTENCIA AL CAMBIO?



¿CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Existen seis tácticas que emplean los líderes, facilitadores y agentes de cambio para manejar la resistencia al cambio:

1. Educación, capacitación y comunicación: se acude a la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica de los cambios. Se asume que la fuente de resistencia yace en la falta de información.

También se puede instruir a los trabajadores a través de conversaciones individuales, memos, informes, presentaciones grupales, etc.

Las relaciones entre ambas partes deben caracterizarse por la *confianza y la credibilidad mutuas*.

2. PARTICIPACIÓN: se basa en el principio que es difícil que las personas se resistan a una decisión de cambio en la cual... ellos tomaron parte. Su participación puede reducir la resistencia, lograr su compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambio.

El rompecabezas se hace más fácil de armar cuando... todos participan



3. FACILITACIÓN Y RESPALDO: cuando el temor y la ansiedad son muy elevados, para facilitar el ajuste se puede acudir a la asesoría externa y la terapia (o la capacitación en nuevas habilidades).

4. NEGOCIACIÓN: consiste en entregar algo de valor a cambio de eliminar la resistencia. Ejemplo, negociar un paquete de beneficios que satisfagan las necesidades del grupo afectado.

5. COERCIÓN



- El sujeto responsable de llevar a cabo el cambio organizacional opta por emplear la amenaza, infundir miedo y temor en la gente, con el objetivo de forzar el cambio organizacional. ¿Desventajas...?

6. MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN.



La manipulación se refiere a los intentos encubiertos de influir sobre el comportamiento de las personas. Hay tergiversación y distorsión de los hechos para hacerlos aparecer más “atractivos”.

Ejemplos: retener información importante o crear rumores falsos para que los empleados acepten los cambios.

El “arte” de la manipulación: propio de gente que puede ser muy **tóxica** y **malintencionada**: agenda oculta incluida.



Dr. Franco Lotito C. PUC - UACH

6. MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN.

La cooptación hace alusión a la elección de una persona como miembro de una junta, cuerpo, sociedad o comité, mediante el voto de los asociados, pero que en este contexto específico, lleva implícita una agenda oculta: lograr el apoyo del “elegido” para el cambio o proyecto que se desea ejecutar.

El proceso actitudinal y el OWNERSHIP

OWNERSHIP: EL SENTIDO DE LA “APROPIACIÓN”



- El concepto de ***ownership*** se traduce literalmente como el proceso de **“adueñarse” o “apropiarse”** de algo.
- Está referido a la actitud de tomar algo en las propias manos (**un objetivo, una situación, un problema, un proyecto, una decisión, una acción relacionado a una empresa, área o departamento**), y bajo la propia responsabilidad.

- 
- UNA PREGUNTA: ¿QUÉ LE RESPONDE USTED A ALGUIEN QUE LE DICE...?:
 - “¡NO HAY RECURSOS PARA IMPLEMENTAR SU IDEA!”

Las tristes y dolorosas cifras...



- Un estudio difundido en diciembre de 2024 por la **Escuela de Economía de París**, bajo la dirección del economista **Thomas Piketty y su equipo** asegura que no son 30 años de acumular desigualdad extrema, sino que **120 años**, lo que ha transformado a Chile en uno de los países más desiguales de la región.

- 
- La riqueza acumulada del **10%** más pobre de la población es del **0,6%** como producto del endeudamiento de este sector, mientras que el **10% más rico es dueño de más de la mitad de la riqueza**:
 - La mitad de la población más pobre suma el **10% de los ingresos del país**, mientras que el **10% más pudiente acumula el 60%** y el **1% más adinerado acumula el 26,5%** de toda la riqueza.

¿Entonces...?

“¡NO HAY
RECURSOS PARA
IMPLEMENTAR
SU IDEA!”

Ownership en acción...

- El colaborador (sin importar su posición jerárquica o el grado de **poder*** que tiene), se **“adueña”**, por así decirlo, del problema en cuestión y decide abordarlo.
- Corresponde a la (auto)convicción de que **“Yo soy aquel que tiene que lograr que las cosas se hagan”**. (¡Y además, que se hagan bien!).

- 
- REFLEXIÓN N° 1:
 - ¿Cuáles son las fuentes de poder clásicas?
 - ¿Otros tipos de fuentes de poder?

- A muchos colaboradores les falta “desarrollar” esta capacidad de ***ownership***, y al menor descuido (y muchas veces utilizando la **estrategia de Monken**) dejan el problema en manos de otra persona, y simplemente no realizan ninguna gestión, acción o actividad para efectos de solucionar el *impasse*.
- ¿Cómo lo hacen...?

- Enviando un mail desligándose del “**problema**”
- Dejando un mensaje (con el mismo objetivo)
- Recurriendo al “**resolvedor de problemas**”
- Endosando el problema o dificultad a otro
- Usando la táctica del “**tic del cogote**”.
- Utilizando la estrategia “**PP**” o “**PDC**”.
- Abusando del poder y autoridad conferida por la empresa, etc., etc.



¿Objetivo de todas las “tácticas y estrategias” anteriores?

ACALLAR LOS GRITOS DE LA CONCIENCIA PERSONAL ANTE LA PROPIA INERCIA O DISPLICENCIA.



□ Lo peligroso y alarmante de este tipo de actitudes, es que en múltiples ocasiones el **FUTURO DEL PROPIO SUJETO**, depende justamente de los pasos, acciones y proactividad con que actúe el individuo, y con la energía que se muestre frente a su entorno inmediato.

- 
- En muchas ocasiones, lo que hace este tipo de sujetos (que aún no han entendido y/o desarrollado el sentido del *ownership*), es que se victimizan y se hacen pasar por personas a quienes los otros “**los dejan afuera**” del partido, de la actividad o del proyecto a realizar. Su frase favorita es “**he sido víctima de las circunstancias**”. **Por lo tanto...**

**Cada uno de nosotros
construye su propio
destino. El gran desafío
que tenemos, es hacer lo
mejor que se pueda con
aquellos que nos ha dado
la naturaleza.**



¿Aprendizajes a realizar...?



- Hay que **aprender***, que si la pelota no está de nuestro lado de la cancha, entonces es tiempo de comenzar a desarrollar el ***ownership*** y no quedarnos inactivos, sino que partir a buscar, rescatar, pedir o hacernos cargo de la pelota en forma explícita.

¿Cuando demostramos “ownership”...?

Cuando:

- Terminamos nuestras tareas, y además las entregamos a tiempo (sin que necesariamente nos estén pidiendo en forma recurrente que hagamos lo que tenemos que hacer).
- Cuando no buscamos excusas y justificaciones para no hacerlas.

Cuando...

- Damos seguimiento a los procesos en desarrollo, revisando y constatando el *status* y grado de avance de la tarea en cuestión; cuando estamos atentos acerca de quién o quiénes la están resolviendo; acerca de qué necesita para solucionar los inconvenientes; quién lo(s) tiene que apoyar o proveer de materiales y herramientas; cuándo estará finalizada la tarea, etc.

Cuando...



□ Entregamos el resultado de nuestra tarea en forma óptima al cliente (interno o externo) que nos hizo el requerimiento, y **nos aseguramos** que éste ha sido realizado a su entera y completa satisfacción.

¿Nuestros objetivos futuros...?



□ Hacernos el propósito de entender y asimilar cuál será el problema que deberemos adueñarnos, y de no “soltarlo” hasta que éste esté resuelto.

¿Algunas razones para poner en práctica lo anterior...?



- Porque se enfoca al **cambio** como una OPORTUNIDAD (más que un riesgo).
- Como una forma de ser más competentes (en lo personal) y competitivos (en lo organizacional).
- Como una forma de asegurar el éxito permanente de la empresa y de sus colaboradores.

EL ÉXITO FINAL



- "Del líder se espera que realice muchas tareas... Pero el principal trabajo es el de dar resultados"
- (Goleman, 2020).