**CASO PRACTICO DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

La [resistencia al cambio](https://www.gestiopolis.com/resistencia-al-cambio-en-las-empresas/) es natural en las organizaciones, y el consultor debe estar preparado para manejarlas con transparencia. Sin embargo, hay grupos dentro de los cuales esto toma formas complejas…

Todos los que tenemos cierta experiencia en consultoría, sabemos de la **resistencia al cambio**. De hecho, es un fenómeno que ya ha sido ampliamente estudiado, tanto en sus causas como en sus expresiones.

Sin embargo, a veces el fenómeno presenta manifestaciones o exteriorizaciones sorprendentes.

Se me presentó recientemente un caso, que creo puede ser de interés para la profesión…

Siendo sintético, un cliente me solicita una reorganización del área comercial, para lograr una mejora en la performance de ventas.

Me reúno con los integrantes más importantes de la organización, y para mi sorpresa, no utilizan las herramientas más básicas de control de la [gestión comercial](https://www.gestiopolis.com/que-es-vender/), pese a ser una empresa mediana.

La [gestión de ventas](https://www.gestiopolis.com/metodo-efectivo-gestion-ventas/) se hallaba básicamente reducida a la atención pasiva de la demanda entrante, sin acciones salientes, ni planificación o control de la actividad de los vendedores , o sea en el primer escalón de la línea evolutiva en procesos de gestión, con una excepción, relacionada con una línea específica de productos.

Obviamente, me encuentro ante una demanda del cliente, que me solicita que planifique/proponga cambios de funciones y/o personas.

Meditando el tema, recomiendo finalmente que, en principio, en lugar de reemplazar personas, o modificar la conformación orgánica, se intente modificar los procedimientos seguidos, incorporando otros más adecuados al objetivo que se plantea.

Esto incluye, como primera pieza, el empleo de un [CRM](https://www.gestiopolis.com/que-es-crm-verdadero-significado/) y el registro (por esa misma vía) de la actividad desplegada por los vendedores, para luego pasar al desarrollo y seguimiento de campañas comerciales «activas».

El proceso toma unos tres meses, con enormes dificultades en el aprendizaje por parte de los gerentes y cuadros medios.

Allí surge la forma más clásica de resistencia al cambio:

1. no tengo tiempo para completar información.
2. el sistema no me funciona, perdí el acceso directo de la computadora «NO ANDA».
3. no es práctico, no es cómodo.

En definitiva, los argumentos típicos, así que no voy a aburrirlos.

Hice lo clásico en estos casos: tratar de allanar las dificultades hasta llevarlo al límite posible de la simplicidad.

El **CRM** que estamos empleando haría reir a cualquiera de Ustedes por su sencillez… consiste en una Excel compartida vía Internet, para trabajar en simultáneo y tiempo real (modalidad «cloud»), haciendo el input por formulario.

O sea, se supone que, para gerentes, más fácil imposible.

Sorpresivamente, cuando los nuevos procedimientos empiezan poco a pocoa funcionar, en plena reunión de directorio, uno de los señores, arranca con gesto muy circunspecto y grave:

«quiero decir que me siento bastante molesto por que el consultor, en una de las reuniones de la semana pasada, en la que el señor director general no estaba presente, dijo que esta era una empresa chica… y siento que eso es una falta de respeto…no hacia mí, sino hacia los fundadores de esta empresa...» (NdeR : el toque sentimental que necesitaba el discurso, para tocar el corazón de la dirección general … enternecedor. ) Concepto que reiteró varias veces.

Diciendo lo cual, buscaba con la mirada la aprobación de otros dos gerentes (uno de ellos de mayor jerarquía que el «mensajero»), que por supuesto asintieron.

Ahora, francamente, no creo que yo haya dicho tal cosa, pero, si lo hice, seguramente no fue en el tono peyorativo que se insinuaba.

Estaba frente a un remake apenas un poco más pulida de «señorita, señorita, cuando Usted no estaba, el alumno Manuel dijo que su mamá es prostituta y Usted sale con el Director…. y queremos decirle que eso nos puso muy mal».

**Analicemos posibilidades:**

a) el gerente en cuestión, es real, verdadera y honestamente muy susceptible (lo cual, en todo caso, es malo para la tarea).

¿Pero si es así, por qué no lo dijo en la misma reunión, o en privado, y esperó en cambio a volcarlo frente al Director?

b) o, simplemente quiere lograr por cualquier medio que el proyecto aborte, y lo hizo mediante una «mise en scène» concertada … con sus aliados (o quizás sus mandantes), destinada a desacreditar al implementador del proyecto.

En definitiva, a lo que apunto es que debe preverse la posibilidad de que algunos gerentes, en ciertos casos, no se limiten a la clásica resistencia al cambio -hasta cierto punto saludable, sino que manipulen dentro del grupo, coordinándolo, y actuando políticamente en desgaste del proyecto.

Estas cuestiones de política interna o intrigas de palacio son más frecuentes que lo deseable dentro de las empresas… y el consultor externo debe estar alerta, tomándolo también como un dato del funcionamiento de la organización cliente y sus miembros.

Pero no puedo dejar de considerar tres aspectos:

* en primer lugar, que cualquier concertación/manipulación o lo que sea para deteriorar al consultor-personal, es insuficiente para frenar un cambio de proyecto. En el caso concreto, tarde o temprano, deberán aplicar, con o sin de Marino, un sistema de seguimiento comercial que permita guiar al equipo de ventas en forma activa.

No depende del consultor... sino de la realidad operativa de las empresas hoy. De hecho, los gerentes más reactivos, si tienen éxito, corren el riesgo de radicalizar el proyecto de la empresa (¿deberíamos ir directamente a un cambio de personas y no de procedimientos?)

* en segundo lugar, sería mucho más ventajoso que participasen en el proyecto e interviniesen para modificarlo en los aspectos más difíciles de aplicación, logrando así que las transformaciones sean graduales y mejor digeridas.
* por último, y como recomendación para los consultores que se vean en este tipo de situación:

asegúrese de que todo sea debidamente documentado, registrado, grabado  
no se involucre jamás en un conflicto interno de esta naturaleza: páselo por alto. No le están pagando para enfrentarse a un director, así tenga posibilidades de vencerlo. No es su tarea.

El consultor no está ahí para hacerse de amigos ni de enemigos. Está ahí para hacer lo que hay que hacer. Así que prosiga su programa de trabajo sin alteraciones, como si estos incidentes no existiesen.

**Olvide lo que digan y ponga el foco en lo que hacen.**

Analice el comportamiento de este tipo como parte del diagnóstico, y eventualmente, si la cuestión llega a bloquear las acciones de cambio (ya no en el discurso, sino en los hechos), entonces sí, inicie el procedimiento de reorganización, ya no de los procedimientos, sino de los operadores. Porque la compañía tiene ante sí un problema mucho más grave que una rencilla gerente / consultor: cuadros que operan internas en lugar de actuar eficazmente hacia el afuera de la empresa (el mercado).