



Gestión del Cambio

Todo lo que necesita saber
para gestionar el cambio
en su organización

Todo lo que necesita saber para manejar el cambio en su organización



¿Qué es lo esencial que hemos de conocer en torno al cambio para poder manejarlo?



Las emociones son el factor clave del cambio.

La mayoría de los que nos dedicamos a dirigir personas nos hemos visto en la necesidad, en un momento u otro, de tener que manejar cambios de una manera planificada. Todo el que ha pasado por esta experiencia sabe que planificar un cambio sobre el papel y hacer que realmente ocurra son asuntos bastante diferentes y, en todo caso, la primera de ellas más fácil que la segunda: ¡Es que la gente se empeña en comportarse de manera diferente a como se supone que lo tiene que hacer!, ¡con lo fácil que sería hacer lo que está escrito en los papeles...!

Una de las competencias o habilidades más buscadas hoy día entre los directivos es precisamente la de saber manejar cambios y hacer que las cosas ocurran como deben ocurrir y den los frutos esperados. Buena parte de esta competencia se basa en conocimientos en el fondo bastante sencillos, y bastaría tenerlos en cuenta para que las cosas funcionaran como esperamos. Son conocimientos básicos acerca de la naturaleza humana y de lo que mueve o paraliza a las personas... conocimientos sencillos de expresar pero, ¡otra vez!, no tan fáciles de manejar en la práctica. El propósito del presente documento es resaltar un aspecto a menudo olvidado en los procesos de cambio, pero que resulta de vital importancia: las emociones, definidas como los estados de ánimo, la moral o como queramos llamar a esa parte menos racional del ser humano y que tan decisivo papel juega en su comportamiento. Tenerlos en cuenta, saberlos percibir y saber usarlos inteligentemente en nuestro bando, o, por lo menos, para que no actúen en contra de los fines que el proceso de cambio persigue, es básico para el buen gestor.

¿Qué es lo esencial que hemos de conocer en torno al cambio para poder manejarlo mejor? Resaltamos dos de sus aspectos fundamentales:

01

Cualquier cambio es progresivo y pasa por fases sucesivas

02

Cada una de estas fases lleva aparejado un estado de ánimo predominante que le es típico y la distingue de las demás.

Conocer las fases de un proceso de cambio enseña, entre otras cosas, a no precipitar acontecimientos. Como responsables de un determinado cambio hemos de saber que las cosas suceden a su debido tiempo, y que unas preceden necesariamente a otras. Aunque se pueden acelerar los acontecimientos con intervenciones externas, no podemos alterar la secuencia de las fases. La naturaleza nos enseña que hay leyes inquebrantables: la semilla viene después del fruto y éste procede de la flor que a su vez necesita de una fase anterior y de un tiempo de maduración. En el terreno del comportamiento humano ocurre lo mismo. Ahora bien, si hablamos de fases del cambio ¿cuáles son estas fases?, ¿qué emociones o estados de ánimo predominan en cada una de ellas?, ¿cómo podemos reconocerlas y usarlas en provecho del cambio?

Cualquier cambio pasa, desde su origen hasta que se consuma, por 7 fases consecutivas con características diferenciadas:

01	Presentimiento
02	<i>Shock</i>
03	Resistencia
04	Aceptación racional
05	Aceptación emocional
06	Apertura
07	Integración

Las describiremos brevemente resaltando el estado de ánimo o emoción predominante en cada una de ellas.



Cuando alguien anuncia el cambio y da a conocer sus detalles principales, despeja la preocupación pero aparece una emoción nueva: el miedo.

FASE 1. FASE DEL PRESENTIMIENTO.

Emoción predominante: la preocupación.

Esta primera fase puede ser corta o ni siquiera existir, porque muchos cambios comienzan, de hecho, en la siguiente fase: en el *shock*, en el cambio mismo. Damos por supuesto aquí que la mayoría de los cambios en las organizaciones no son de este tipo “traumático” sino que vienen precedidos por una fase anterior de “pre-cambio” de preparación al mismo.

En esta fase inicial aún no se ha hablado públicamente de lo que va a cambiar pero hay quien comienza a otearlo en el horizonte. Existen rumores, señales anunciadoras y cierta intranquilidad en el ambiente. La gente empieza a preocuparse por lo que se imagina que va a ocurrir y por lo que pueda ocurrirles a ellos. La preocupación es la emoción predominante en esta fase.

FASE 2. EL SHOCK.

Emoción predominante: el miedo.

Cuando alguien anuncia el cambio y da a conocer sus detalles principales despeja la preocupación pero aparece una emoción nueva: el miedo. Miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a no saber qué hacer ante las nuevas condiciones existentes.

FASE 3. LA RESISTENCIA.

Emoción predominante: el enfado, la irritación.

Tras el *shock* inicial comienza a manifestarse la conocida resistencia al cambio. Los afectados intentan ganar seguridad frente a la nueva situación anclándose en el estado de cosas anterior. Crece así la energía empleada en hacer cosas tal como se venían haciendo, como demostración de que no todo iba tan mal antes y que el cambio no es tan necesario. La irritación crece pero la energía también, aunque no en la dirección deseada.

FASE 4. LA ACEPTACIÓN RACIONAL.

Emoción predominante: la frustración

Gracias a la superación paulatina de los brotes de resistencia característicos de la fase anterior, comienza a predominar la convicción de que el cambio es necesario. En esta fase se hace necesario un enfoque individual. Se precisa ajustar el cambio a las necesidades de cada uno de los afectados (¿qué tengo que cambiar yo?, ¿qué he de hacer de distinta manera?). En esta fase hay que resolver dudas de carácter práctico. El predominio de la duda, de la desorientación típicas de esta fase, hace aparecer sentimientos de frustración y deseos de volver atrás.

FASE 5. LA ACEPTACIÓN EMOCIONAL.

Emoción predominante: la nostalgia.

Cuando todo el mundo parece convencido de que el cambio es inevitable y de que no hay vuelta atrás posible, es que se ha llegado al punto crítico emocional en el proceso de cambio. Es el momento de más bajo estado de ánimo pero el comienzo de la subida de moral de las fases posteriores. En esta fase ya se ha hablado suficientemente de lo que cambia en el conjunto y en cada uno de los afectados. La frustración predominante en la fase anterior se convierte paulatinamente en nostalgia de cómo eran las cosas antes del cambio (¡cuidado con el boicot de los nostálgicos!), que se va trocando paulatinamente en confianza en la nueva situación. La gente empieza a mirar hacia delante en vez de hacia atrás.

FASE 6. LA APERTURA.

Emoción predominante: curiosidad, entusiasmo.

Superada la fase anterior, comienza a olvidarse el pasado y la gente empieza a mirar con curiosidad y optimismo "lo nuevo". En esta fase se ven los objetivos del cambio de una manera realista y se comienza a percibir con claridad lo que dista la situación actual de la deseada. En este momento es más fácil canalizar la energía y la productividad de acuerdo a los nuevos modos.

FASE 7. LA INTEGRACIÓN.

Emoción predominante: la confianza

Tras las experiencias de éxito y los errores superados, se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas maneras de hacer y en la bondad del cambio.



La aceptación racional y emocional dan paso a la curiosidad y al entusiasmo. El cambio se está produciendo.

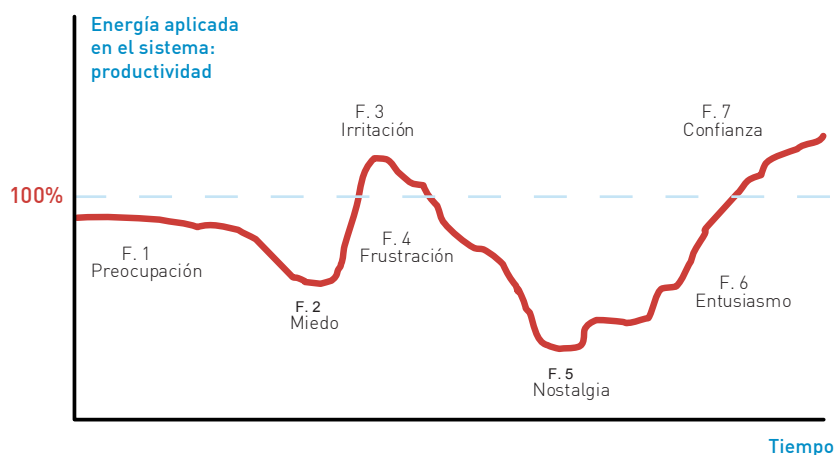


El facilitador del cambio es quien debe gestionar las emociones predominantes a favor del nuevo proceso a establecer.

Podemos hacer dos constataciones a partir de la descripción de las 7 fases:

1. Los resultados esperados del cambio son fruto de las fases avanzadas, y es necesario “quemar etapas” antes de poderlos hacer evidentes. El proceso entero puede acelerarse si se manejan con cuidado e inteligentemente los factores de los que depende el paso de una fase a otra, pero solo hasta un cierto punto. Esto depende de factores como la complejidad del cambio en sí, del número de personas implicadas, de la conflictividad latente, del liderazgo intermedio con el que se cuenta, etc.

2. Las diferentes fases del cambio se distinguen en función del diferente uso de la energía disponible: la energía empleada en la productividad del sistema versus la que se emplea en la elaboración correcta de las emociones predominantes. El facilitador del cambio contribuye a que se gaste la mínima de energía necesaria en esta segunda labor, de manera que haya siempre la máxima posible dedicada a la primera (ver el gráfico). A esta labor del facilitador del cambio hay quien la llama el Management Emocional del Cambio (MEC).



La resistencia es un buen indicador del cambio porque nos indica el grado de bloqueo de la energía productiva y la necesidad de canalización que existe.

El responsable de manejar o facilitar un determinado proceso de cambio es, ante todo, responsable del manejo de la energía disponible en el grupo que ha de cambiar. Su labor fundamental consiste en:

- Mantenerse al tanto del estado emocional predominante en cada uno de los grupos afectados por el cambio. Esto implica la habilidad de percibir las señales correspondientes a los diferentes estados emocionales típicos.
- Aplicar las medidas de apoyo oportunas en el momento oportuno.
- Facilitar que se den las condiciones en el entorno que facilitan el progreso de una fase a otra.

El manejo de la preocupación y la inseguridad típicas de la fase de presentimiento es quizá la más importante de las contribuciones del facilitador del cambio. La existencia de una cierta preocupación o una cierta inquietud por el futuro es el mejor impulsor del cambio. Si no se da dicho sentimiento es difícil iniciar ningún cambio. La mejor contribución del facilitador del cambio en esta fase podría ser –llegado el caso- crear esta inquietud e intranquilidad.

La ausencia de inquietud y preocupación suele generar pasividad, actitudes de “no hay nada de que preocuparse”. Si estas actitudes están muy extendidas acaban frenando el cambio, deteniendo el movimiento desde su mismo inicio.

La excesiva preocupación e inquietud además de frenar puede provocar pérdida de energía y de productividad. De una u otra forma, pues, el mantener un adecuado grado de preocupación e inquietud en esta primera fase es esencial para despertar la creatividad y las ganas de hacer algo diferente.

¿Cómo se puede manejar la inquietud y la preocupación típicas de la primera fase? Una técnica muy usada en esta fase es la de los escenarios: pintar, describir (con el grado de sofisticación y detalle que se desee) los escenarios posibles y probables a medio plazo: ¿que ocurriría si todo sigue igual?, ¿qué posibles escenarios se dibujan en el horizonte?, ¿qué consecuencias tiene cada uno de ellos? .

Uno de los objetivos primarios y condición sine qua non en cualquier proceso de cambio es sensibilizar a la gente sobre su necesidad: ¿por qué es mejor cambiar que permanecer igual?



El primer objetivo de cualquier proceso de cambio es concienciar a la gente de la necesidad del cambio mismo.



Cualquier proceso de cambio debe iniciarse abriendo espacios de comunicación.

Es esencial que cualquier proceso de cambio comience abriendo espacios de comunicación formal o informal pero viva, bidireccional (preguntas y respuestas), en sesiones en las que se trate de manera clara, directa y transparente los motivos del cambio, sus ganancias, lo que se va a perder y las dificultades que se prevén.

Ayudan, en esta fase, métodos que garantizan una cierta anonimidad a la hora de tratar temas delicados (Metaplán por ejemplo) cuya ventaja es poder responder a preguntas delicadas sobre temas importantes o que preocupan a todos sin miedo a identificar a quien haga dichas preguntas.

Es importante que esta fase se lleve a cabo a nivel colectivo para que todos reciban la misma información y para que todos tengan las mismas oportunidades de preguntar y aportar sus puntos de vista e inquietudes.

Cuanto mejor se trabaje esta fase y cuanto mejor se identifiquen los motivos de preocupación, cuanto mejor se explicita la necesidad del cambio y cuanto antes se elabore una visión conjunta del futuro que se desea, tanto mejor se podrán trabajar y conseguir la aceptación de los cambios concretos y los planes de acción necesarios que vendrán posteriormente.

Una primera fase llevada de esta manera ayuda a que la inquietud no se convierta en freno del cambio.

Cuando el cambio ya es definitivo, se ha anunciado y es inevitable se inicia la fase de *shock* y el miedo asociado a ella. Es importantísimo mantener el máximo de información disponible durante todo el tiempo de esta fase. Ayuda mucho mantener bien visible el objetivo final a lograr, la visión que origina el cambio. En esta fase 4 resultan útiles:

- Documentos, gráficos, mensajes cortos que resuman los objetivos y los "por qué" del cambio
- Talleres de "envisioning" orientados a colectivos determinados.

La participación en la construcción de la visión conjunta ayuda a pasar a la siguiente fase y a estar en mejores condiciones de superarla.

Las emociones de enfado e irritación típicas de la fase siguiente (fase de la resistencia) pueden superarse introduciendo el punto de vista de cómo les va a los demás con el cambio. Si en las fases anteriores ayudaba mucho actuar conjuntamente, en esta es más provechoso analizar las situaciones desde diversos puntos de vista: ¿cómo les va a los colegas del dpto. X o Y en esta situación? ¿cómo la están viviendo ellos? ¿quién está sufriendo más con el cambio?



Comunicar la experiencia de otros grupos servirá para convencer sobre las ventajas del cambio.

Este escaparate de diferentes reacciones ante la misma situación, ayuda a la gente (especialmente a los más resistentes) a ver cómo los demás superan los problemas a los que ellos ahora se enfrentan, o a constatar cómo ellos están superando asuntos que otros están empezando a experimentar. Este proceso de *benchmarking* informal ayuda enormemente a elaborar correctamente esta fase, en la cual la gente se engancha fácilmente ante problemas personales que surgen con el cambio y tiene tendencia a regresar a posiciones anteriores más seguras.

La siguiente fase es la de la aceptación racional del cambio. La gente supera la fase anterior primero con el cerebro (la razón), luego con el corazón (las emociones). En esta fase ayuda mucho tratar los problemas y las dificultades que se encuentran a nivel individual. Son útiles las entrevistas enfocadas a apoyar a la gente en sus problemas concretos surgidos a raíz del cambio y las reflexiones individuales en torno a preguntas como ¿qué puedes hacer tú en concreto para apoyar el cambio? O si queremos formularla en el plano de lo paradójico ¿qué puedes hacer tú para perjudicar el avance del cambio?

En la fase siguiente se trata de superar el recuerdo de la situación anterior e ir labrando poco a poco una suficiente confianza en la bondad de la nueva situación. Durante esta fase la moral está por los suelos y el peligro de involución grande. Es urgente iniciar lo que se denomina “rituales de separación”:

- Poner por escrito los compromisos de cambio y los nuevos procesos aceptados por todos
- Celebrar los mínimos progresos de la nueva situación
- Denominar o bautizar las cosas con nuevos nombres

La fase siguiente es más positiva y comienza a sentirse el entusiasmo como emoción predominante. Ayuda mucho a reforzar esta fase el empleo de la técnica de visionado del futuro en sus aspectos concretos (¿qué pasará el día en que hayamos logrado el éxito en tal y cual aspecto incluido en el cambio? ¿cómo verán las cosas los clientes? ¿qué problemas habremos resuelto? Etc.)

Es importante que de esta fase se salga con una percepción clara de lo que aún queda por lograr, de los indicadores de progreso y de los recursos necesarios para avanzar. En esta fase se avanza en la medida en que la gente es consciente de que no están tan lejos del fin deseado y de que existen posibilidades más que reales de lograr el éxito.



En la fase de aceptación racional es mejor tratar los problemas de forma individual.

El manejo del cambio, lo hemos visto, no es fácil. No es nada sencillo tratar con las emociones y los estados de ánimo de la gente. Pero desanimaría afrontarlo como si de un misterio se tratase.

¿Es posible ayudar a un grupo de gente a superar con éxito un proceso de cambio!

Una de las actitudes que más ayudan a ello es considerarlo como algo complejo que hay que abordar desde múltiples perspectivas:

La perspectiva de la visión

¿Cuáles son nuestros objetivos finales y los intermedios?

La perspectiva de la identidad conjunta

¿Quiénes somos? ¿qué queremos ser?

La perspectiva de los valores y de las actitudes

¿En qué creemos y qué es para nosotros importante?, ¿qué reglas de juego nos impiden avanzar y cuáles favorecen el cambio?

La perspectiva de las competencias

¿Qué competencias tenemos y cuáles necesitamos?

La perspectiva de las emociones y de los comportamientos

¿Qué estado de ánimo predomina en este momento?, ¿dónde están las posibilidades de avanzar hacia la siguiente fase?, ¿en qué sabemos que estamos cambiando?

La perspectiva del ambiente

¿Cómo reaccionan ante el cambio nuestros proveedores y clientes?



El proceso de cambio debe abordarse desde distintas perspectivas.

	TIPO DE ACTIVIDAD	MOMENTO de APLICACIÓN
1	<p>Sesión de Comunicación abierta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar información clara, "live", abierta, transparente, bidireccional acerca del cambio. ▪ Dudas a aclarar: ¿En qué consiste?, ¿Qué vamos a ganar con el cambio? ¿Qué ocurriría si no cambiamos? ▪ Participantes: todos los afectados por el cambio. ▪ Emplear métodos que admitan la anonimidad y favorezcan la concreción en las dudas (Metaplan). ▪ Transformar en un documento final y repartirlo a todos (preguntas y respuestas). 	Inicio del proceso
2	<p>Talleres de Visión / Misión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar con la mayor participación posible Visión / Misión del conjunto y de cada uno de los subconjuntos significativos. ▪ Trabajar nuevas reglas de juego y relaciones entre los subgrupos. ▪ Acabar transformando las conclusiones en documentos de trabajo y documentos de comunicación (por ejemplo posters con la Visiones / Misiones). 	Inicio del proceso
3	<p>Entrevistas de ajuste personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo me afecta a mí en concreto el cambio? ▪ ¿Qué he de hacer de otra manera, dejar de hacer, o comenzar a hacer? ▪ Dirección situacional. 	Al comienzo, una vez hechas las actividades anteriores
4	<p>Reuniones periódicas para compartir puntos de vista e impresiones sobre la marcha (Briefings)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo les va a los otros departamentos? ▪ ¿Cómo se han solucionado los problemas? ▪ ¿En qué dificultades están ahora trabajando? ▪ Seguimiento de indicadores de progreso. 	Para combatir resistencias. Mitad del proceso
5	<p>Rituales de separación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celebración de progresos. ▪ Publicación de nuevas normas. ▪ Bautizos. 	En cualquier momento



Formación + Desarrollo

Epise Barcelona

Sicilia 95
08013 Barcelona, España
Tel. 932 449 191
Fax. 932 320 330
epise@epise.com

Epise Buenos Aires

Pje. Carabelas 344
Ciudad Autónoma de
Buenos Aires
Argentina - C1009AAD
Tel. (54 11) 5199-2091
Fax (54 11) 5199-2097
argentina@epise.com

Epise Madrid

Carranza 25
28004 Madrid, España
Tel. 914 461 127
Fax 914 461 579
epise@epise.com

Epise México D.F.

Prol. Paseo de la Reforma 115
Col. Paseo de las Lomas (Santa Fe)
Deleg. Álvaro Obregón
01330 México D.F.
Tel./Fax 01 (55) 1105 1050
epise@epise.com.mx

www.epise.com