



La mayoría de los modelos de Gestión del Cambio que se usan hoy en día son procesos – instrucciones paso a paso- ¿Pero realmente funcionan estos procesos? ¿Se ha perdido el sentido de los principios y conceptos fundamentales en la traducción, dejando solo una lista de instrucciones?

Gestión del Cambio no puede ser tratado como una fórmula a seguir ciegamente. Gestionar el lado humano del cambio involucra una de las variables más impredecibles que encontrarás: las personas. Para ser eficaz, deberás personalizar y escalar tus esfuerzos de Gestión del Cambio en función de las características únicas del cambio y de los atributos de tu organización. Pero para hacer esto, deberás comprender por qué tu proceso de Gestión del Cambio funciona y cómo interactúa con el cambio en tu organización.

EL PORQUÉ DETRÁS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE PROSCI®

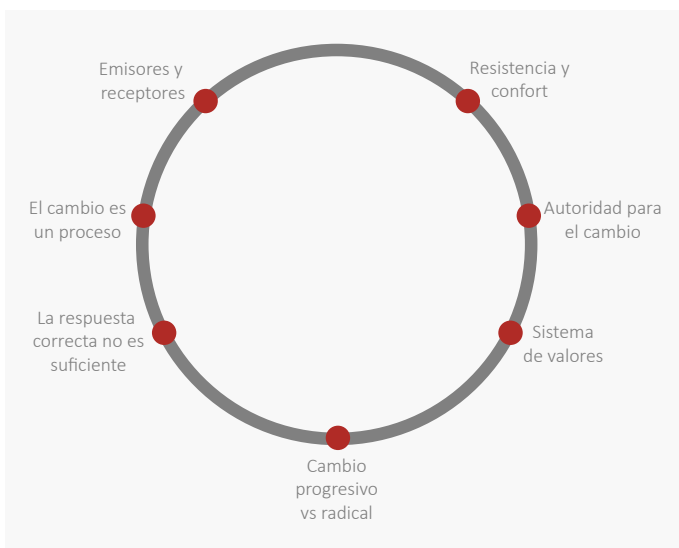
Entonces ¿Cuál es el por qué detrás de la metodología de Gestión del Cambio de Prosci®? ¿Por qué funciona?

En la construcción de la metodología en el año 2002, Prosci identificó siete conceptos de cambio que conforman la realidad del cambio. Estos conceptos están presentes durante todas las 3 fases del proceso de Prosci y en cada uno de los hitos del modelo ADKAR® de Prosci. Al comprender estos conceptos fundamentales, ya no seguirás simplemente un proceso; sabrás por qué funciona y cómo podrás elaborar una estrategia y enfoque de Gestión del Cambio que satisfaga las necesidades de cada situación en la que te encuentres como profesional del cambio.

Los siete conceptos de cambio son:

1. Emisores y receptores
2. Resistencia y confort
3. Autoridad para el cambio
4. Sistema de Valores
5. Cambio progresivo vs cambio radical
6. La respuesta correcta no es suficiente
7. Cambio es un proceso

A continuación, ahondaremos en cada concepto y descubriremos cómo impacta en la aplicación exitosa de Gestión del Cambio.



1. EMISORES Y RECEPTORES

Cada cambio se puede ver desde la perspectiva de un emisor y un receptor. Un emisor es alguien que proporciona información sobre el cambio. Un receptor es a quien se le da información sobre el cambio.

Los emisores y receptores normalmente no entran en diálogo al comienzo de un cambio. De hecho, es posible que estén hablando sobre temas diferentes sin saberlo. Lo que dice un emisor y lo que escucha un receptor suelen ser dos mensajes muy diferentes. Por ejemplo, si un supervisor se sienta con un empleado para discutir un proyecto de reestructuración importante dentro de la empresa, el supervisor puede ser entusiasta y positivo. Puede cubrir todos los mensajes clave, incluidos los motivos del negocio para el cambio, el riesgo de no cambiar y la urgencia de cambiar para seguir siendo competitivos. El supervisor incluso puede enfatizar que este es un momento retador y emocionante. Sin embargo, cuando el empleado comenta este cambio en casa durante la cena, los mensajes clave para su familia suelen ir en esta línea:

“Puede que pierda mi trabajo”
“La compañía está teniendo problemas.”

Muchos factores influyen en lo que un empleado escucha y cómo interpreta esa información. Algunos ejemplos de estos factores son:

- ◆ Otros planes profesionales o educativos.
- ◆ Situaciones en casa o con relaciones personales.
- ◆ Su experiencia pasada con otros cambios en el trabajo.
- ◆ Lo que han escuchado de sus amigos o compañeros de trabajo
- ◆ Su desempeño actual en el trabajo.
- ◆ La confianza y/o respeto por el emisor.

A lo largo de la investigación de Prosci, los empleados siempre han preferido dos emisores principales de mensajes de cambio: el líder ejecutivo y el supervisor inmediato del empleado.

Los Líderes ejecutivos deben comunicar acerca de:

- ◆ Por qué es necesario el cambio
- ◆ El riesgo de no cambiar
- ◆ Cómo el cambio se alinea con la visión de la organización y la dirección de negocio

Los supervisores deben comunicarse sobre:

- ◆ Cómo el cambio impacta al empleado y a su equipo
- ◆ Cómo el cambio impacta sus responsabilidades cotidianas

- ◆ ¿Qué hay para mí? (WIIFM)
- ◆ ¿Qué hay para nosotros (nuestro equipo o grupo de trabajo)?

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

Comprendiendo que, lo que los receptores escuchan y lo que lo que los emisores dicen, no siempre es lo mismo, el primer paso es comprender que Gestión del Cambio no puede ser reducido a un conjunto de actividades o pasos. Al entender los fenómenos subyacentes de las comunicaciones, incluido el concepto de emisor/receptor, nos damos cuenta que es necesario revisar nuestras formas tradicionales de comunicación. Los profesionales de Gestión del Cambio, los gerentes y los ejecutivos no solo deben ser claros en sus comunicaciones, sino también deben escuchar a los empleados para entender cómo se reciben sus mensajes. Luego deben estar dispuestos a comunicar una y otra vez, y a corregir la desinformación que naturalmente se propaga durante el cambio.

2. RESISTENCIA Y CONFORT

El cambio crea ansiedad y miedo. El Estado Actual tiene un tremendo poder de retención, y la incertidumbre del éxito y el miedo a lo desconocido pueden bloquear el cambio y crear resistencia. Estas reacciones físicas y emocionales son lo suficientemente poderosas por sí mismas para crear resistencia al cambio. Pero hay más en la resistencia que nuestra respuesta emocional. Desde una perspectiva de Gestión del Cambio, debemos examinar los otros factores que influyen en la resistencia de un empleado al cambio. Otros factores que influyen son:

- ◆ El impacto en su trabajo.
- ◆ La confiabilidad de las personas que comunican el cambio.
- ◆ Factores personales incluyendo: finanzas, edad, salud, movilidad y estatus familiar.
- ◆ La alineación del cambio con su sistema de valores.
- ◆ La historia de la organización en el manejo del cambio.

La pregunta, por lo tanto, no es si encontraremos resistencia al cambio, sino cómo apoyaremos a nuestros empleados a transitar su proceso de cambio y gestionar su resistencia.

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

Considera este proceso de pensamiento básico: si la resistencia al cambio es una reacción normal y natural, entonces se debe

esperar resistencia. Si se espera resistencia, entonces nuestras actividades de planificación deberían diseñarse para mitigarla.

Podemos manejar la resistencia tempranamente y desde su origen. En muchos casos, podemos prevenir la resistencia o reducirla en gran medida. También podemos dejar de tratar la resistencia como un "empleado problemático" o una "área problemática".

Podemos entender los factores que generan resistencia y gestionarlos de manera acorde, siempre profesionalmente y con respeto por los empleados que atraviesan por un cambio. Si hacemos un buen trabajo gestionando el cambio, descubriremos que de prevenir y gestionar la resistencia correctamente se puede llegar a involucrar a los empleados y generar entusiasmo y pasión en torno al cambio.

Las tres lecciones críticas y relevantes para los Profesionales de Gestión del Cambio relacionadas con la resistencia de los empleados son:

1. No reacciones a la resistencia con sorpresa; hay que esperarla y planearla.
2. Se paciente con las personas mientras transitan durante su proceso de cambio. Permite que los líderes y gerentes se conviertan en líderes de cambio efectivos y enséñales cómo manejar la resistencia de manera efectiva.
3. Evalúa la resistencia no solo desde una perspectiva individual, sino también con base a un contexto organizacional más amplio.



3. AUTORIDAD PARA EL CAMBIO

El patrocinio activo y visible sigue siendo el principal factor de éxito de Gestión del Cambio durante los 20 años que Prosci ha estudiado las mejores prácticas. Sin embargo, un gran porcentaje de proyectos tienen un líder ejecutivo nombrado como patrocinador del proyecto, pero carecen del verdadero patrocinio necesario para tener éxito.



El patrocinio ejecutivo proporciona:

- ◆ Financiamiento y recursos suficientes para el proyecto.
- ◆ Prioridades entre iniciativas que compiten.
- ◆ Apoyo constante al proyecto en cada división o grupos de negocio.
- ◆ Comprensión del porqué se realiza el cambio y cómo el cambio se alinea con la visión de la organización.
- ◆ El canal adecuado para que los gerentes resistentes resuelvan sus objeciones.

Patrocinador de nombre vs patrocinador en la práctica

Considera un proyecto que estés apoyando en estos momentos. Si estás de acuerdo con las afirmaciones anteriores (puedes pensar que estamos citando lo obvio) y cuentas con un líder ejecutivo patrocinando tu cambio, es posible que asumas que estás listo para continuar con tu proyecto. Lamentablemente, los resultados de la investigación no respaldan esta suposición.

Los participantes de la investigación citaron que un patrocinio inefectivo es el obstáculo #1 para el cambio. Cuando investigamos el porqué, los líderes del proyecto y los Profesionales de Gestión del Cambio nos dijeron que carecían de un patrocinador de nombre, en su lugar dijeron:

- ◆ Nuestro patrocinador estaba en el nivel equivocado o en la posición incorrecta en la organización para apoyar este cambio (no tenían control sobre las personas y los sistemas impactados por el cambio).
- ◆ Nuestro patrocinador fue invisible (no estuvieron involucrados con el equipo de proyecto ni se comunicaron con los empleados).
- ◆ Nuestro patrocinador no construyó una coalición de patrocinio con otros líderes en la organización (encontramos resistencia por parte de los gerentes en toda la empresa).
- ◆ Nuestro patrocinador titubeó en su apoyo a mitad del proyecto (encontraron otro proyecto diferente que tenía mayor prioridad).
- ◆ Nuestro patrocinador no gestionó la resistencia que surgió durante el cambio.

Entonces, cuando concluimos que el patrocinio ejecutivo es el factor número uno para el éxito del cambio, la simple asignación de un líder ejecutivo como patrocinador no quiere decir que sea un patrocinio efectivo para el cambio.

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

Si bien es posible que ya sepas que un patrocinio activo y visible es el principal contribuyente al éxito de un cambio, ten en cuenta que:

1. Tener a un patrocinador nombrado para el proyecto de cambio y tener un patrocinio efectivo requerido para el éxito del cambio, no es lo mismo.
2. La mayoría de los líderes ejecutivos carecen de comprensión y conocimiento sobre lo que se requiere en su rol como patrocinador.
3. Una Gestión del Cambio efectiva requiere de un esfuerzo deliberado y proactivo para crear una coalición de patrocinio saludable.

4.SISTEMA DE VALORES

Los sistemas de valores organizacionales impactan la forma en que el cambio ocurre. ¿Qué es importante para nuestra organización? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién está a cargo? ¿Cómo se relaciona con otros empleados y grupos dentro de la organización? ¿Qué comportamientos son recompensados y reconocidos? ¿En qué se basa la compensación?

Las respuestas a estas preguntas varían de un país a otro, de una industria a otra, de una organización a otra y de un departamento a otro. Es fundamental que todos los Profesionales de Gestión del Cambio entiendan los valores subyacentes de sus organizaciones porque estos factores influyen directamente en la forma en que se percibirá el cambio y en la cantidad de trabajo que se requerirá en última instancia para garantizar resultados exitosos durante un cambio.

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

El sistema de valores es el lienzo de la organización en el que se pinta cualquier proyecto de cambio, y los principios básicos de Gestión del Cambio se manifestarán de manera diferente en cada organización. Por lo tanto:

1. Escucha atentamente y observa constantemente para obtener información sobre la estructura de liderazgo, la historia de la organización y las creencias de los grupos impactados por el cambio.
2. Realiza una evaluación de los atributos de la organización para incitar al debate y para asegurarse de haber hecho las preguntas correctas.
3. Personaliza y escala los planes de acción de Gestión del Cambio para que tengan en cuenta los sistemas de valores de los grupos impactados.



5. CAMBIO PROGRESIVO VS CAMBIO RADICAL

La magnitud de un cambio impacta la forma en que reaccionan los empleados y cómo se debe gestionar el cambio. Los cambios progresivos no causan que los empleados se alejen demasiado de lo que conocen, por lo que experimentarán un nivel de resistencia diferente al del cambio radical que supone un cambio dramático. El enfoque correcto y el esfuerzo de Gestión del Cambio requerido por un proyecto o iniciativa es único y específico para cada cambio. Además, debes ajustar tu enfoque en función de cómo el cambio afecta de manera única a cada uno de los grupos impactados.

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

En el contexto de cambio progresivo vs cambio radical, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué tan grande es la brecha entre el Estado Futuro y el Estado Actual?
- ◆ ¿Qué tan diferente es el Estado Futuro del Estado Actual?
- ◆ ¿Cuánta desviación existe del Estado Actual al Estado Futuro?

Estas pueden parecer preguntas simples, pero a menudo los equipos las pasan por alto o no las formulan. Los equipos de proyecto tienden a enfocarse en la solución (el estado de transición que están diseñando). Cuando añadimos una perspectiva de Gestión del Cambio a un proyecto o iniciativa, se vuelve importante entender que tanto cambia o que tan disruptivo es el cambio, debido a que esto influye la forma en la que gestionaremos ese cambio. Responder las preguntas anteriores proporciona datos muy valiosos cuando se desarrolla el enfoque correcto de Gestión del Cambio.

6. LA RESPUESTA CORRECTA NO ES SUFICIENTE

Los cambios cobran vida a través del trabajo y de los comportamientos de las personas en su organización. Simplemente encontrar la solución correcta no es suficiente para garantizar que se obtengan los resultados. La respuesta correcta por sí sola no:

- ◆ Crea adopción
- ◆ Crea compromiso
- ◆ Mitiga la resistencia
- ◆ Elimina el miedo
- ◆ Garantiza el cumplimiento

Para ofrecer valor, los empleados deben usar y adoptar una solución. Gestión del Cambio, es un enfoque estructurado para cerrar la brecha entre una gran idea y un valor tangible para la organización. Si solo se está enfocando en desarrollar la respuesta correcta, no podrá implementar cambios duraderos en tu organización.

Qué valor genera Gestión del Cambio

Gestión del Cambio proporciona estructura y herramientas para mover a los empleados de su Estado Actual a su Estado Futuro. A través de una Comunicación Efectiva, Patrocinio, Capacitación, Coaching y Manejo de Resistencia, los empleados son guiados para que puedan tomar la decisión de sumarse y apoyar el cambio. Gestión del Cambio proporciona un enfoque repetible y riguroso para ayudar a las personas a avanzar y adoptar un cambio en su trabajo diario, que es lo que permite a los proyectos entregar resultados en última instancia.

Es importante tener la respuesta correcta. Pero, la respuesta correcta por sí sola no es suficiente para generar un cambio duradero en la organización. Gestión del Cambio apoya a los empleados a transitar por sus propios procesos de cambio utilizando un robusto proceso organizacional. Es la combinación de la respuesta correcta y empleados comprometidos lo que resulta en un cambio duradero y exitoso.



Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

El cumplimiento de los objetivos del proyecto es el resultado de tener la respuesta correcta y de motivar los cambios individuales necesarios para que los empleados adopten y acepten el cambio. Recuerda:

1. Los cambios finalmente cobran vida a través de los procesos y comportamientos de las personas
2. Resiste el impulso de enfocar tus energías en crear la respuesta correcta
3. Equilibra el esfuerzo entre desarrollar la solución técnica adecuada (llegar a la respuesta correcta) y aplicar Gestión del Cambio (crear una solución para gestionar el lado humano del cambio)



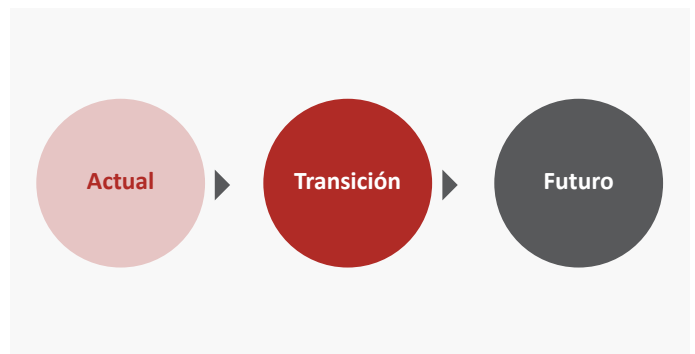
7. EL CAMBIO ES UN PROCESO

El cambio ocurre como un proceso, no como un evento. El cambio organizacional no ocurre instantáneamente porque hubo un anuncio, una reunión de kick-off o incluso una fecha de lanzamiento. Las personas no cambian simplemente porque recibieron un correo electrónico o asistieron a un programa de capacitación. Cuando experimentamos el cambio, pasamos de lo que sabíamos y hacíamos a través de un período de transición para llegar a una nueva forma deseada de comportarnos y hacer nuestro trabajo. Tratar el cambio como un proceso es un componente central para el éxito de Gestión del Cambio.

Implicaciones para los Profesionales de Gestión del Cambio

Al dividir el cambio en distintas fases, puedes personalizar y adaptar mejor tu enfoque para garantizar que las personas adopten el cambio con éxito en su forma de trabajar.

1. Utiliza el Estado Actual, el Estado de Transición y el Estado Futuro para tratar los cambios que gestionas como un proceso y no como un solo evento o serie de eventos.



2. Dado que las personas experimentan el cambio como un proceso (como los hitos en el Modelo ADKAR® de Prosci), enfoca tus actividades de Gestión del Cambio en función de dónde se encuentran las personas en el proceso de cambio.
3. Recuerda que nadie experimenta el proceso de la misma manera.



LO QUE SIGNIFICA

Con cambios más grandes, rápidos y complejos que suceden en las organizaciones y en el mundo en general, Gestión del Cambio no puede enfocarse exclusivamente en las actividades de cambio tradicionales, como lo son la comunicación y la capacitación. Los profesionales de cambio efectivos no solo deben tener un enfoque comprobado y holístico de Gestión del Cambio, sino que también deben comprender por qué funciona su enfoque. Una metodología comprobada, basada en la investigación y que combina la comprensión del porqué del cambio, es una poderosa combinación que dará como resultado el cambio exitoso una y otra vez.

www.facultagroup.com



MÉXICO
Insurgentes Sur 586, Oficina 402, Col. Del Valle, Ciudad de México, México.

CHILE
Marchant Pereira 150, Oficina 901, Providencia, Santiago de Chile.

ESPAÑA
Avenida de Brasil 6 ,1ra Planta, C.P. 28020, Madrid, España.



contacto@facultagroup.com



SIGUIENTES PASOS

OBTEN LA CERTIFICACIÓN EN GESTIÓN DEL CAMBIO

Únete a los más de 80,000 Practitioners Certificados de Prosci que están equipados con todas las herramientas que se necesitan para aplicar Gestión del Cambio en un proyecto y obten la Certificación en Gestión del Cambio más solicitada y buscada a nivel mundial.

LLEVA GESTIÓN DEL CAMBIO A TU ORGANIZACIÓN

Llámanos. Te ayudaremos a evaluar el estado actual de madurez de Gestión del Cambio en tu empresa, revisar la estrategia de desarrollo de la capacidad organizacional de Gestión del Cambio y crear un plan para impulsarla.