

Management

Arquitectura del cambio organizacional

Segunda parte

Por Jorge Fernández Belda

Si aún no leyó la Primera parte, hágalo ahora

La facilitación de la transición y los factores de resistencia al cambio

En nuestra primera entrega hicimos especial hincapié en la importancia de reconocer que las personas no internalizan por completo una situación de cambio si no se les ayuda a recorrer el período de transición; esto es, el tiempo que transcurre entre el abandono de la zona de “confort” y el alineamiento a la nueva situación.

La transición consta de una serie bien diferenciada de etapas, cada una de las cuales supone cambios en el performance y motivación de los individuos, que constituyen indicadores muy claros —o como decimos en consultoría, semáforos - que todo responsable de un proceso de cambio debiera interpretar para facilitar el involucramiento gradual hacia la situación proyectada.

Estas etapas de la transición, por las que las personas involucradas en procesos de cambio inevitablemente transitan son:

- La zona de finalización o “duelo”
- La zona neutral
- La zona de inicio

A continuación detallamos los principales indicadores de desempeño durante cada etapa y algunas recomendaciones para implementar:

La zona de finalización o “duelo”:

A) La sensación de que unos pierden y otros ganan:

- Para minimizar esta percepción resultará imprescindible que la organización explique claramente el por qué y los beneficios del cambio, detallando especialmente la visión (“hacia dónde pretendemos ir con este cambio”), y asimismo anticipar los procedimientos y las posibles dificultades para concretar dicha visión. Es imperioso, como primer paso, definir el “puerto de destino” de manera clara, sencilla y entendible para todos.
- Olvídense de la complacencia, genere sentido de urgencia. Esto, según John Kotter en su libro *Leading Change*, es crucial ya que por naturaleza las personas se resisten a racionalizar cualquier situación que suponga cambios, por lo que con baja urgencia se le tornará muy complejo conformar grupos que a su vez sean los propagadores internos de la situación deseada. “En esta etapa hay que operar al paciente en sala de guardia, si lo llevamos al quirófano, es tarde”, me ejemplificaba un alto directivo, líder de un proceso de cambio en una línea aérea con sede en Buenos Aires.
- Constituya un sólido, fuerte y creíble equipo de facilitación del cambio. Mientras más heterogéneo e interdisciplinario, mejor. Agregue visiones y “cabezas” críticas, de manera de poder tener una perspectiva amplia y sistémica de la marcha del proceso. Le será de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.
- Recuerde que es inevitable que las personas sientan que “pierden” algo. Encuentre la forma de compensación; genere canales de contención, forme a los miembros de su equipo de facilitación en técnicas de *coaching*, propicie la figura del mentor, capacite a la gente para afrontar la nueva situación... pero involúcrese, recuerde que el cambio lo hacen las personas, y para ello es clave que todos conozcan los beneficios que les deparará dicho cambio.

B) Paralización, angustia y dificultades para entender sistémicamente el cambio. La pérdida es mayor al beneficio:

- Brinde información sobre lo que se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará. No se canse de informar; sistematice reuniones, desayunos de trabajo, e incluso encuentros fuera de la oficina, pero INFORME; es la mejor estrategia para neutralizar rumores, y es la oportunidad para que todos pregunten.
- Evite que la gente se sienta “culpable” de su pasado; no debiera instalarse la idea de que ahora se hará algo distinto porque lo hecho hasta aquí no sirvió. Las personas deben tener orgullo de su pasado, lo deben guardar en su lugar máspreciado. Recuerde que la dialéctica del aprendizaje es espiralada; por más que hagamos algo nuevo, transportamos siempre nuestro conocimiento y nuestras “mejores prácticas” personales.

La zona neutral:

A) Las personas no tienen idea de dónde están, ni hacia dónde van y no saben con quién compartir sus dudas y temores:

- No permita que se pierda el modelo de referencia. Proporcione los elementos y la información necesarios para implementar la nueva forma de operar. Dedíquese personalmente, escuche, instruya, dialogue, apoye y, fundamentalmente, genere confianza. Un error muy común que observo es que a menudo los referentes de un proceso de cambio se encierran en su “torre de marfil”, alejándose del proceso y perdiendo foco de lo que sucede fuera de ella.

B) La gente percibe sus limitaciones para ejecutar. No tienen la información precisa. La sensación generalizada es que “cuando subimos un escalón, bajamos tres”:

- Aquí se torna fundamental el rol de su equipo de facilitación del cambio. Dispérselo por toda la compañía, con el principal fin de identificar problemas, informar e instruir a los actores involucrados. Instale la idea de privilegiar y reconocer los avances, a pesar de los lógicos errores cometidos. Permítase el análisis tipo “prueba y error”. La gente, en este momento, debe aprender haciendo.

C) El dique se agrieta, hacemos agua por todos lados, todo es urgente y el clima es de tensión:

- Defina claramente los objetivos; recuerde que éstos deben ser simples, mensurables, alcanzables y realistas. Establezca puntos de control. Sea claro en diferenciar lo urgente de lo importante. Haga reuniones de seguimiento e identifique las brechas de desempeño, entre lo deseado y lo obtenido. En esta etapa el *coaching* se torna imprescindible: acuerde expectativas con las personas, revise gradualmente su desempeño y establezca continuas sesiones de *feedback*.

Recuerde que si bien es esperable y razonable que esta etapa esté colmada de dudas, incertidumbre e improductividad, usted debe lograr que éstas sean lo más acotadas posible.

La zona de inicio:

A) Hay cierto entendimiento, pero aún prevalecen las dudas. Si las personas no obtienen respuestas, prevalecen el desaliento y el sentimiento generalizado de “antes estábamos mejor”:

- Muestre logros, aunque sean insignificantes. Recuerde que el éxito es la resultante de pequeños y cotidianos triunfos. No tenga miedo de celebrar, pero con mesura.

- Propicie la organización de encuentros cuyo objetivo sea compartir “mejores prácticas” acerca de lo que se viene haciendo, contar experiencias y manifestar dificultades.
- Sea claro en la delimitación de funciones; no sobrecargue ni duplique tareas o funciones. Defina quién está a cargo de qué.
- Involúcrese, especialmente en esta etapa. Recuerde que usted y su equipo son los referentes. Sea el ejemplo.

Un trabajo de investigación realizado por el Business Consulting Institute de Arthur Andersen identificó cuáles eran las mejores prácticas del proceso de cambio, a través de investigaciones realizadas en empresas de todo el mundo, determinando cuáles eran los elementos comunes en todos los procesos exitosos de cambio:

- Evaluar la disposición al cambio de la organización
- Articular una clara visión del cambio
- Construir una arquitectura del cambio apropiada
- Implementar planes de comunicación para audiencias múltiples
- Crear capacidad de liderazgo y apoyo
- Coordinar la situación de cambio y los valores culturales
- Generar capacidades de cambio individuales y por equipos
- Articular los sistemas de *performance management*

Acordará conmigo que el cambio llegó para quedarse, y que estamos en una continua transición. Por ello le dejo una inquietud final: ¿se ha preguntado alguna vez en qué fase de la transición está su empresa?

- **3ª Parte:** Cómo crear facilitadores de cambio organizacional. Ya publicado: léalo ahora.

(*) **Jorge Fernández Belda** es Licenciado en Relaciones Públicas (UK, Buenos Aires), Professional Certificate in Strategic Management (Northern Illinois University, Chicago), y Post-Grado en Antropología Empresarial (Universidad de Belgrano, Buenos Aires). Especializado en Training Consulting y Change Management en Arthur Andersen, donde desempeñó diferentes funciones entre 1996 y 2002. Actualmente es titular de JFB & Asociados, consultora especializada en cambio organizacional y capacitación en management, además de dictar diversos cursos de especialización y post-grado en Argentina y otros países, incluyendo la Universidad de Cambridge.