
UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

DEFINICIÓN, FASES DEL CAMBIO Y GESTIÓN DE LA RESISTENCIA

PROHIBIDA SU DISTRIBUCIÓN SIN AUTORIZACIÓN EXPRESA DE KNOW SQUARE

© KNOW SQUARE, S.L. SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN ESPAÑA,
CON DOMICILIO EN EL PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6º. 28008 MADRID
CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID, TOMO
24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1ª.

UN MODELO DE GESTION DEL CAMBIO

DEFINICIÓN, FASES DEL CAMBIO Y GESTIÓN DE LA RESISTENCIA

SOBRE EL CAMBIO

Imaginemos un cambio que hayamos afrontado en nuestra vida, y analicemos las causas: ¿era un reto, un cambio obligado por las circunstancias, por aburrimiento ó estática, por la excesiva rigidez de nuestro entorno? Es relevante considerar cómo nos sentíamos antes, durante y después. La diferencia en los resultados obtenidos es función de la motivación, pero sobre todo del nivel de información válida, certezas, que teníamos antes de comenzar. Afrontamos miedos, resistencias, inercia y dinámica de forma muy distinta en un caso y en otro. El profesor del IESE José Ramón Pin, ya nos recomendaba en clase algunas sugerencias en relación con el cambio:

1. El cambio es una amenaza si no lo sabes gestionar y una oportunidad si lo gestionas bien. Nunca es demasiado pronto para iniciar el análisis del cambio.
2. El liderazgo de la dirección es clave para el éxito de un proyecto, que siempre implica un cambio; pero envolver, comunicar a la plantilla la importancia y los efectos del cambio, facilita su desarrollo y previene resistencias no deseadas.
3. Existe poca tradición de utilizar los recursos del negocio para comunicar y movilizar el compromiso del cambio, y la mayoría de las veces no hay mucha disciplina a la hora de asignar un líder de proyecto para gestionar el cambio, o al menos para observarlo.
4. El éxito de un proyecto depende en gran medida del equipo/participantes (Equipo = accionistas o trabajadores). Debemos de valorar la perspectiva del cliente.
5. En todo grupo profesional, siempre podremos encontrar una serie de personas dispuestas a mejorar. Como líderes, debemos de identificarlos y analizar su capacidad de contagiar entusiasmo, energía, dedicación y compromiso.
6. Lo que no se mide, no se gestiona, por lo que en los procesos de cambio deberemos ser capaces de identificar un objetivo y unos indicadores de éxito. Existe un indicador muy importante: el comportamiento de los individuos, las actitudes, y el ambiente laboral. Si el ambiente no es bueno, los cambios pueden ser contraproducentes.
7. Es recomendable comenzar por proyectos a corto plazo y de cierta visibilidad, creando cierta premura al cambio: mejor cambiar ahora antes que vernos obligados a cambiar a la fuerza.
8. La comunicación es persona a persona, y el roce hace el cariño. Tratemos de evitar correos electrónicos o comunicaciones masivas. Los ciclos de cambio son normalmente de 2 años.
9. Eficacia del Cambio = Calidad (Cambio Técnico) x Aceptación (Cambio “soft”).

Ejemplo: Hoja de Cálculo Lotus Vs. Excel, o Video Beta Vs. Tecnología VHS.

QUÉ ES CAP

CAP es una metodología de Gestión del Cambio que se ha utilizado desde finales de los años 90 en GE, y que se materializa en una herramienta de gestión de personas, de desarrollo intelectual, de gestión de proyectos y de análisis de la resistencia al cambio. CAP se basa en el principio de que los cambios pueden ser oportunidades y amenazas: si los empleados no participan activamente en los mismos, las empresas quedan paralizadas, o no reaccionan a tiempo ante amenazas de competidores.

La Metodología CAP se comparte en un Programa de formación de dos días de duración, que se ofrece a la mayoría de los empleados de la compañía que tienen responsabilidades de gestión de personas ó proyectos.

CAP trabaja activamente en conceptos que tratan de involucrar a los empleados en el cambio, entendiendo los diferentes perfiles de un grupo de empleados tipo ante éste:

| | |
|------------------------------|--------|
| 1. Los innovadores | 5-10% |
| 2. Los que se adaptan rápido | 20-25% |
| 3. Los seguidores | 60% |
| 4. Los que no cambian | 5-10% |

REGLAS DE CAP

1. CAP funciona cuando la Calidad es admisible, es decir, CAP no hace funcionar proyectos malos.
2. CAP incide en la importancia de las expectativas creadas.
3. CAP establece un contrato del cambio.
4. CAP asume que todo cambio empieza en el cliente.
5. CAP se basa en que una pregunta implica involucración.
6. CAP ayuda a entender el contexto: en caso de entorno optimista, el cambio se enfoca bajo la pregunta ¿Qué oportunidades nos ofrece este proyecto? En situaciones de contexto negativo o pesimista, la cuestión a la que se busca respuesta es ¿Qué amenazas supone el no cambiar?.
7. CAP enfatiza el seguimiento de los comportamientos.
8. CAP sugiere no hacer ruido en cambios menores y construir credibilidad para cambios futuros.
9. CAP trata de hacer al equipo participe de la decisión, como herramienta más sencilla para conseguir que se implante. Las personas adoran ser preguntadas, participar más en la toma de decisiones: si se ven implicadas en la fase de diseño y discusión, van a liderar el cambio. Un verdadero líder es el que crea líderes.
10. En definitiva, cuando el cambio es inevitable, la determinación hacia su ejecución es la actitud ganadora, expresada como el único de los escenarios posibles, viendo los puntos positivos, y convenciendo de lo absurdo de perder energías, quejándose por algo que no podemos controlar.

FASES DE UN CAMBIO

Las fases de un proceso CAP deben entenderse como una línea imaginaria de actuación, no como una receta. Pueden revisarse en cualquier momento, incluso en casos en los que el cambio se haya puesto ya en marcha. No es una técnica infalible, pero recoge muchas de las lecciones aprendidas en proyectos de éxito y de fracaso, detallando aquí lo que creemos que es lo relevante de cada una de ellas:

I. Liderar el Cambio

Debemos disponer de un “sponsor” que patrocine el cambio. La organización debe tratar de dejar claro, desde el principio, que el proyecto cuenta con los avales necesarios, que es importante para un líder de la empresa, y que es así porque tiene una aplicación estratégica que todos pueden “comprar” fácilmente.

II. Crear una necesidad compartida

La razón para el cambio, ya sea impulsado por la amenaza o la oportunidad, ha sido asumida por el conjunto de la organización y es ampliamente compartida sobre la base de la información, la demostración, la demanda o el diagnóstico. La necesidad de cambio debe exceder la resistencia a éste. En general, la gente apoya el cambio cuando encuentra fácilmente respuesta a la pregunta ¿Por quién hago esto?...

III. Dar forma a la Visión

El resultado deseado del cambio es inequívoco, legítimo, ampliamente comprendido y compartido. Se puede plasmar en pocas palabras, una mirada lo expresa.

IV. Movilizar el Compromiso

Los principales agentes participantes asumen un fuerte compromiso para invertir en el cambio, hacerlo funcionar y demandar y recibir la atención de la dirección. Es pasar de las palabras a los hechos, y multiplicar el efecto del líder.

V. Lograr un Cambio duradero

Una vez iniciado el cambio, se sostiene y desarrolla, y el conocimiento adquirido se transmite por toda la organización, a través de múltiples canales.

VI. Efectuar seguimiento de la Evolución

El progreso es real: se establecen y cumplen criterios de comparación, se fijan indicadores para garantizar la asunción de responsabilidades. Se analizan las lecciones aprendidas y se comparte el éxito con todos los participantes en el cambio.

VII. Cambio de Sistemas y Estructuras

Asegurarse de que las prácticas de gestión se utilizan para completar y reforzar el cambio, y que se revisan procedimientos y políticas para inculcar el cambio en la cultura de la organización.

GESTIÓN DE LA RESISTENCIA

La resistencia es un proceso real y tangible que existe en cada cambio que se plantea, y es preciso conocerla, identificarla y gestionarla. La resistencia normalmente se presenta de formas y aspectos variados:

1. Los que piden más información
2. Los que abruman con detalles
3. Los que recurren a la falta de tiempo
4. Los que reclaman un sentido práctico de las cosas
5. Los que responden que “no les sorprende”,
6. Los que restan importancia a todo
7. Los que atacan directamente
8. Los que crean confusión
9. Los que guardan un silencio sepulcral
10. Los que presentan teorías complejas como alternativas al cambio propuesto
11. Los que moralizan, sobre cómo deberían ser las cosas en lugar de cómo son
12. Los que muestran un exceso de conformidad

La mayor parte de la resistencia procede principalmente de **tres fuentes emocionales**: la pérdida de control, el sentimiento de vulnerabilidad y el temor a fracasar. **Los tres consejos para hacer frente a la resistencia son:**

1. Da dos respuestas de buena fe a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el contenido objetivo de la objeción? y ¿Qué necesidad se está expresando?
2. Nombra la resistencia, después de dar respuesta a las dos preguntas anteriores, formulando preguntas abiertas, no valorativas, tipo ¿qué propones?
3. Permanece en silencio y escucha con empatía; el mensaje que se debe transmitir es el de que tu interlocutor tenga tiempo de asimilar que tú no eres su adversario.