



El cambio ocurre como un proceso, no como un evento. El cambio organizacional no ocurre instantáneamente porque se anuncia, porque se organiza una reunión inicial o se define una fecha de lanzamiento. Las personas no cambian simplemente porque reciben un correo electrónico o asisten a un programa de formación.

Cuando experimentamos un cambio, transitamos de lo que sabemos y hemos venido haciendo, hacia una nueva forma de hacer nuestro trabajo y comportarnos. Tratar el cambio como un proceso es un componente central para el éxito de Change Management. Al dividir el cambio en distintas fases, se puede personalizar y adaptar mejor el enfoque que se utiliza para garantizar que las personas adopten con éxito el cambio.

ENTENDIENDO EL CAMBIO COMO PROCESO

Es fácil observar en la naturaleza cambios que suceden como procesos. Ya sea que se trate de una oruga que se convierte en mariposa o un cambio de estación (invierno a primavera), podemos apreciar fácilmente el proceso de cambio. Pero cuando comenzamos a cambiar nuestra organización con proyectos e iniciativas, a menudo olvidamos el hecho de que el cambio no ocurre instantáneamente.

El enfoque más fácil y básico para entender el cambio como un proceso es dividir el cambio en elementos distintos y comprensibles.



El Estado Actual: Es cómo se hacen las cosas hoy. Es el conjunto de procesos, comportamientos, herramientas, tecnologías, estructuras organizacionales y roles de trabajo que constituyen cómo se realiza el trabajo. El Estado Actual define quiénes somos el día de hoy. Puede que no funcione bien, pero es familiar y cómodo porque sabemos qué esperar. El Estado Actual es donde hemos tenido éxito y donde sabemos cómo seremos medidos y evaluados. Por encima de todo, el Estado Actual es conocido.

El Estado de Transición: Es impredecible y con movimiento constante. A menudo está cargado de emociones, que van desde la confusión, desesperación, ansiedad, la ira, el miedo y la esperanza. Durante el Estado de Transición, la productividad declina de forma predecible. El Estado de Transición requiere que aceptemos nuevas perspectivas y aprendamos nuevas formas de comportamiento. El Estado de Transición es desafiante.

El Estado Futuro: Es a donde estamos tratando de llegar. A menudo no está completamente definido, y puede cambiar durante la transición. Asumimos que el Estado Futuro nos ofrecerá beneficios con los que actualmente no contamos. El Estado Futuro a menudo puede ser preocupante y puede no coincidir con nuestros objetivos personales y profesionales. Existe la posibilidad de que no tengamos éxito en el Estado Futuro. Sobre todo, el Estado Futuro es desconocido.

Los tres estados de cambio brindan una manera de explicar cómo realmente ocurre el cambio. Si el cambio es una implementación de un ERP, un nuevo proceso de revisión de desempeño, una nueva pieza de maquinaria en la línea de producción, un conjunto de procesos de negocios optimizados o una nueva estructura organizacional, siempre hay un Estado Actual (cómo se hacen las cosas hoy), un Estado Futuro (cómo se harán las cosas) y un Estado de Transición (cómo pasaremos del Estado Actual al Estado Futuro).

Piense en un proyecto en el que esté trabajando o en el que esté involucrado y le impacte. Usando la siguiente tabla, intente definir cada uno de los tres estados de cambio y proponer tres adjetivos que describan ese estado.

	DESCRIPCIÓN	ADJETIVOS QUE DESCRIBEN ESE ESTADO
ACTUAL		
TRANSICIÓN		
FUTURO		

Para la comprensión del cambio como un proceso, piense en quienes dentro de su organización están enfocados en el Estado Actual, quienes en el Estado de Transición y quienes en el Estado Futuro.

La siguiente tabla muestra tres audiencias distintas en una organización y cómo éstas ven comúnmente los estados de cambio.

	ESTADO ACTUAL	ESTADO DE TRANSICIÓN	ESTADO FUTURO
Ejecutivos y líderes seniors	Lo que necesito cambiar y por qué estoy tratando de implementar el cambio.	Un mal necesario para llevar la organización a donde quiero que este.	La meta que he decidido para hacer que la organización avance.
Equipo de proyecto	Lo que estoy comenzando a mejorar.	El enfoque de mi trabajo diario y lo que estoy a cargo de resolver	A donde finalmente queremos llegar
Empleados de primera línea, gerentes y supervisores	El trabajo diario que hago para ofrecer valor a la organización.	Un inconveniente que me impide hacer mi trabajo	Algo desconocido que puede o no ser bueno para mí

Los ejecutivos y líderes senior viven en el Estado Futuro. Eso es de lo que ellos son responsables y por lo que son compensados: decidir cómo funcionará la organización en seis meses, un año, tres años, etc. Los equipos del proyecto viven en el Estado de Transición. Investigan alternativas, deciden sobre un camino y desarrollan una solución para cambiar la organización. Los empleados, gerentes y supervisores viven en el Estado Actual. No pueden simplemente detener su trabajo para implementar un cambio. Son responsables de mantener la organización funcionando mientras se implementa un cambio.



La desconexión aquí puede tener ramificaciones significativas cuando se trata de comunicar cambios. Los líderes principales tienden a enfocarse y hablar sobre la visión. Los equipos de proyecto tienden a enfocar sus comunicaciones en los detalles de su solución, y en los hitos y plazos en que ocurrirá el cambio. Los empleados quieren saber antes que nada por qué lo que están haciendo hoy (el Estado Actual) tiene que ser cambiado. Los Change Management Practitioners desempeñan un papel clave al cerrar la brecha entre los tres estados de cambio.

GESTIONAR EL CAMBIO COMO UN PROCESO

Una vez que ha comenzado a pensar sobre el cambio, no como un evento singular, sino como un proceso, la pregunta es: ¿Cómo gestionar el proceso de cambio? Gestionar el cambio como un proceso tiene dos niveles:

- Nivel Individual
- Nivel Organizacional

NIVEL INDIVIDUAL DE CAMBIO

Cada empleado o gerente que se ve afectado por un cambio debe pasar por su propio proceso personal de cambio. Si el cambio afecta a cinco personas, cada uno de estas cinco debe pasar de su Estado Actual a través de su propio Estado de Transición hacia su Estado Futuro. Si el proyecto impacta a 500 personas, entonces hay 500 procesos individuales de cambio que deben de ocurrir (Estado Actual, Estado de Transición, Estado Futuro). Esta es la esencia de Gestión de Cambio: apoyar a las personas a través de sus transiciones personales para que un proyecto o iniciativa alcance los beneficios esperados.

El modelo ADKAR® de Prosci proporciona una descripción más detallada de cómo un individuo se mueve con éxito de su estado actual a su estado futuro. El Modelo ADKAR® describe los cinco componentes básicos del cambio exitoso:

- Awareness (consciencia) de la necesidad de cambio
- Desire (deseo) de participar y apoyar el cambio
- Knowledge (conocimiento) sobre cómo cambiar
- Ability (habilidad) de implementar las habilidades y comportamientos requeridos
- Reinforcement (reforzamiento) para sostener el cambio

Ya sea un cambio personal, familiar o laboral, las personas tienen éxito en el cambio cuando adquieren consciencia de por qué cambiar, cuando construyen su deseo personal de cambiar, adquieren los conocimientos y habilidades necesarias y refuerzan la nueva manera de hacer las cosas. Esta descripción orientada a los resultados del proceso de cambio individual brinda un nuevo enfoque a los Change Management Practitioners. Por ejemplo, en lugar de ver su trabajo como "crear un plan de comunicación", un profesional eficaz en Gestión de Cambio con un enfoque en el proceso de cambio individual ve su trabajo como "crear consciencia" sobre la necesidad del cambio y así sucesivamente.

Dos observaciones finales sobre el cambio como un proceso a nivel individual:

1. Los individuos comenzarán su propio proceso de cambio en diferentes momentos.
2. A las personas les tomará mayor o menor tiempo el avanzar en sus procesos individuales de cambio. Por ejemplo, adquirir consciencia de por qué cambiar y llegar a poder decir "Entiendo por qué es necesario el cambio" podrá tomar unas pocas horas para algunos, mientras que para otros les tomará días o semanas.

Una vez que comencemos a ver y gestionar los procesos de cambio individuales asociados con un proyecto o iniciativa, tendremos más éxito al facilitar esas transiciones individuales que en conjunto darán como resultado un cambio organizacional exitoso.

NIVEL ORGANIZACIONAL

Cuando se trata de gestionar el cambio a nivel organizacional, ver el cambio como un proceso ayuda a determinar la secuencia y el contenido del esfuerzo de Change Management

En primer lugar, Gestión de Cambio y Gestión de Proyectos deben de ser procesos que caminen de manera simultánea para cada proyecto o iniciativa de cambio. El proceso de 3 fases de Prosci para Gestión de Cambio organizacional establece actividades específicas para cada una de las fases: Preparándose para el cambio (que actividades desempeñar durante el Estado Actual), Gestionando el cambio (que actividades desempeñar durante el Estado de Transición) y Reforzando el cambio (que actividades desempeñar una vez que se alcanza el Estado Futuro).

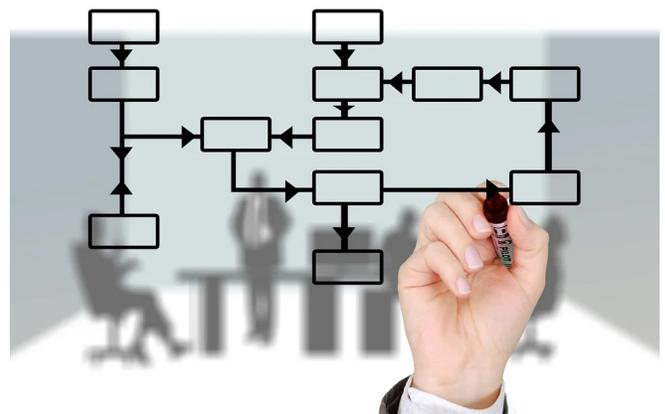
En segundo lugar, nuestra investigación en mejores prácticas muestra que los Change Management Practitioners tienen cinco herramientas, que pueden usar para ayudar a las personas a avanzar en el proceso de cambio:

- Plan de capacitación
- Plan de comunicación
- Mapa de ruta del patrocinador
- Plan de coaching
- Plan de manejo de resistencia.

Dependiendo de si estamos en el Estado Actual, el Estado de Transición o el Estado Futuro, las diferentes herramientas serán más eficaces y el contenido cambiará. Dos ejemplos:

EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación es un componente clave de un esfuerzo de Gestión de Cambio. Los empleados generalmente necesitan nuevas habilidades y competencias cuando adoptan un cambio en su trabajo diario. Pero el plan de capacitación debe ser secuenciado de manera efectiva en función de dónde están los empleados en el proceso de cambio individual (ADKAR®). Un programa de capacitación que ocurre antes de que los empleados adquieran consciencia de por qué es necesario el cambio y continúan atados a su Estado Actual, no será efectivo (una realidad que resulta desafortunada es que muchos cambios se enfrentan mandando a la gente a capacitarse como un primer paso). La capacitación debe impartirse después de que los empleados ya hayan comenzado a mudarse del Estado Actual al Estado de Transición.



EL PLAN DE COMUNICACIÓN

El contenido de un plan de comunicación efectivo debe estar alineado en función de dónde se encuentran las personas en el proceso de cambio. Los primeros esfuerzos de comunicación deberían centrarse en explicar por qué el Estado Actual no funciona y la conveniencia del cambio. Las comunicaciones posteriores durante el proceso de cambio podrán cubrir los detalles y resultados eventuales que el proyecto o iniciativa pretende ofrecer. Si las primeras comunicaciones a los empleados se centran en los detalles, los hitos y la visión de cambio, los empleados se quedan con preguntas sin respuesta que nublan su capacidad para procesar los detalles, es decir, "¿por qué?"

Gestionar el cambio como un proceso desde un punto de vista organizacional asegura que se realicen las actividades correctas en el momento adecuado y que los empleados reciban la información correcta que necesitan para avanzar en su proceso personal de cambio.

LECCIONES CLAVE PARA LOS CHANGE MANAGERS

- 1.- Trate de gestionar los cambios como procesos, y no solo como eventos o serie de eventos.
- 2.- Las personas experimentan el cambio como un proceso. Evalúe y enfoque sus actividades de Gestión de Cambio en función de dónde se encuentran las personas en sus procesos individuales de cambio.
- 3.- Nadie experimenta el proceso de la misma manera.
- 4.- Sus esfuerzos en Gestión de Cambio organizacional deben estar vinculados a las etapas de cambio individual en la que los empleados se encuentren.

www.prosci.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@prosci.com