

Cambio organizacional

Fuente: Artículo de Paola Valeria Zeledón

Analizado por: Lic Myrtha Obregón Martín MSc. Escuela Nacional de Salud Pública



Tomado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desarrollo-Organizacional/1162116.html>

Aportado por: Paola Valeria Zeledón - pvaleria@surnet.cl
Contador Público y Auditor egresada de la Universidad de la Frontera. Docente en el área de capacitación de la Universidad Santo Tomás de Puerto Montt.

-
1. Naturaleza del cambio en las organizaciones.
 2. Categorías de cambio en la institución. Tecnología ambiente físico y personas.
 3. Resistencia al cambio y sus fuentes. Fuentes individuales y organizacionales.
 4. Estrategias para vencer la resistencia al cambio.

EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

Muy lejos de esto, muchos aún creen que el involucramiento y el alineamiento al nuevo estado de cosas se logra entregando un "kit" reseñando Misión, Visión y Valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión, una actividad outdoor y, en la buenas épocas... dos días de "reflexión" o capacitación en Punta del Este, y a la vuelta... nuevamente cada uno a lo suyo... pero eso sí, "ya pasamos lo peor", comentan.

En realidad, a facilitar se aprende dialogando, caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo "leer" los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos:



- a) Una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar.
- b) Una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar.
- c) Un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.

LA TRANSICIÓN

Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación.

El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la "vieja usanza" porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

Es en esta etapa donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejados a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e

interrogantes acerca de su futuro inmediato, de la más diversa y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la **incertidumbre**; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y "acompañadas", pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado.

Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse.

Recuerde que cambio implementado no es sinónimo de cambio internalizado.

Para recorrer la transición, sugiero que todo facilitador o responsable de un proceso de cambio comience por:

- Entender el por qué del cambio y asumir su propia transición.
- Visualizar la situación sistémica mente, entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del "sistema" objeto de cambio.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, la Dirección no manejó adecuadamente el proceso.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar _no ignorar_ el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y el tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone.
- Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saber todo.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro (ON/OFF y viceversa), sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino, a través de capacitación formal o informal, workshops, foros de discusión, sesiones de coaching, creación de una estructura de mentores, etc.
- Comunicar, comunicar y comunicar.

LOS COSTOS DE UNA INADECUADA FACILITACIÓN DEL CAMBIO

Si bien es difícil medir los costos de un ineficiente manejo de la transición y además las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas, sabemos que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización:

- Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- Esfuerzos duplicados y costos elevados.

- Fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones "poco claras", privilegios, promociones "de apuro", etc.

En 1998 la Consultora Arthur Andersen, efectuó una encuesta entre empresas que atravesaron por grandes y perdurables procesos de cambio, que sirvió para revelar cuál ha sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito.

LOS RESULTADOS DEL CAMBIO:

33% = No está seguro de cómo resultó el cambio.

27% = No muy exitoso.

27% = Demasiado pronto para saber.

9% = Muy exitoso.

4% = Moderadamente exitoso.

Como verá, los resultados no son muy alentadores. Sólo el 13% muestra niveles aceptables de conformidad; el resto, ambiguo. Adicionalmente la encuesta arroja que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio (13%) dedicaron una gran cantidad de recursos (tiempo y dinero) a atender la problemática de la transición. A la hora de indicar cuáles son las causas de los fracasos en los procesos de cambio, los resultados de otra encuesta diseñada y procesada por la misma consultora convergen en ciertos aspectos:

FACTOR	%
Resistencia al cambio	60
Limitaciones de los sistemas en uso	42
Falta de compromiso de los ejecutivos	39
Falta de un sponsor de nivel ejecutivo	37
Expectativas no realistas	35
Falta de equipo interfuncional	33
Equipo y habilidades inadecuados	31
Falta de involucramiento del personal	19

Alcance del proyecto demasiado limitado	17
---	----

Nótese que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las "limitaciones de los sistemas en uso" parecieran estar relacionadas con aspectos técnicos.



EN SÍNTESIS

Para que un cambio sea efectivo no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten un 87 por ciento de sus recursos para implementar un cambio.

LA FACILITACIÓN DE LA TRANSICIÓN Y LOS FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

En el punto anterior 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 la 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:

1. La zona de finalización o "duelo".
2. La zona neutral.
3. La zona de inicio.

PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO DURANTE CADA ETAPA Y RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR

1. **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

Es imperioso, como primer paso, definir el "puerto de destino" de manera clara, sencilla y entendible para todos.

Olvídese 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 sistémica mente 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 cansé 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 espiralaza; por más que hagamos algo nuevo, transportamos siempre nuestro conocimiento y nuestras "mejores prácticas" personales.

2. 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.

3. 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 cambios individuales y por equipos.
- Articular los sistemas de *performance management*.

El cambio no es un momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa tremendamente compleja como lo es la transición, período durante el cual tiene lugar una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones que si son soslayados pueden generar el más rotundo fracaso y la dilatación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del negocio.

Según encuestas, las organizaciones no prestan la debida atención a los llamados "**aspectos humanos**" que toda situación de cambio supone, haciendo foco exclusivamente en cuestiones "técnicas", que naturalmente son condición necesaria, pero no suficiente, para que el cambio sea internalizado exitosamente.

En medio de la "tempestad" del cambio (ya que normalmente las organizaciones no actúan anticipadamente), éstas deben pensar sistémicamente y promover acciones concretas que permitan consolidar la integración imprescindible entre estrategias, procesos y personas: ésta es precisamente la misión profesional del Facilitador de procesos de cambio.

I. **Facilitadores se buscan...**

Su **tarea fundamental** consistirá en ayudar a las personas y a los equipos a reconvertirse gradualmente hacia la situación de cambio deseada, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades con arreglo a la nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas.

De esta manera creará y desarrollará lo que yo llamo las **tres "comunidades"** fundacionales de toda situación de cambio:

1. **Comunidades de Compromiso.**
2. **Comunidades de Conocimiento.**
3. **Comunidades de Integración o Trabajo en Equipo.**

El Facilitador será, entonces, quien acompañe a las personas a recorrer la transición por un camino con **tres "detenciones obligadas"**

Aprendizaje, Superación y Alineamiento, en el menor tiempo y con el menor costo tanto emocional como económico posible.

RESPONSABILIDADES DEL FACILITADOR

- aconsejar, a nivel individual, a través del ejercicio de un efectivo coaching
- Comunicar en distintas direcciones.
- Relevar necesidades, problemas y éxitos.
- Co-ayudar a la toma de decisiones de la Dirección.

- Generar espacios de participación e integración.
- Aportar inputs para la medición y evaluación de la marcha del proceso de cambio, y el impacto que éste genera.

Naturalmente, también la función deberá incluir ciertos requisitos tendientes a su efectividad:

- Recibir apoyo y respaldo de: la Alta Dirección, el Área de Recursos Humanos.
- Interactuar constantemente con la Dirección y el resto de los Facilitadores del cambio seleccionados.
- Disponer de tiempo.
- Tener un impacto en su evaluación personal de desempeño.
- Internalizar y aceptar su rol.

II. Las competencias requeridas.

Luego de varios años de experiencia en haber observado y trabajado situaciones de cambio organizacional y considerando las diferencias de alcance y profundidad de dichos procesos de cambio, el tipo de negocio de la organización, los objetivos, la cultura, la misión y los valores de cada empresa, el que sigue bien puede ser el conjunto de competencias "genéricas" con que todo facilitador de procesos de esta naturaleza debería contar:

Liderazgo

Habilidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección hacia el equipo, generando entendimiento acerca de las razones del cambio y creando un gradual compromiso.

Pensamiento y visión estratégica del negocio

Habilidad para pensar y planificar, alineando acciones actuales con futuras estrategias de cambio.

Capacidad de generar el desarrollo de las personas

Constante compromiso y dedicación al aprendizaje de las personas, a través de prácticas como coaching, mentoring, y generación de oportunidades de aprendizaje.

Colaboración y actitud para el trabajo en equipo

Habilidad para interactuar con personas y grupos tanto internos como externos a la organización.

Innovación para la resolución de problemas inherentes a la situación de cambio

Habilidad para buscar alternativas creativas de solución y de potenciar la innovación propia y la de las personas involucradas en la situación de cambio.

Identificación de posibles "sucesores" en el rol de Facilitador

Habilidad para diagnosticar y capacitar personas con perfiles acordes al rol, como medio para formar "masa crítica" de cambio.

III. La creación del rol

Para la creación y desarrollo del rol del Facilitador, sugiero la implementación de una serie de intervenciones muy concretas, en función de sus objetivos, alcance e impacto, que podemos resumir en tres etapas:

Etapas 1- Relevamiento de la situación actual:

Principales objetivos:

- Compilar información sobre la situación actual de la organización (grado de predisposición al cambio, marcha del proceso, dificultades, oportunidades, logros, etc.).
- Definir/validar el rol que desempeñará el Área de Recursos Humanos como "socio" de la gestión de los Facilitadores.
- Entender la percepción que las áreas y personas directamente involucradas poseen de la situación actual, e identificar principales brechas entre el estado actual y lo que se pretende de dichas áreas/personas en el futuro inmediato.

Etapas 2 - Validación del rol de los Facilitadores

Principales objetivos:

- Convalidar la misión, los objetivos, atributos y responsabilidades del rol de los Facilitadores.
- Unificar los mensajes para los Facilitadores y los que ellos deberán transmitir.
- Definir las competencias requeridas para el desempeño del rol, y diseñar una herramienta de medición del desempeño de los Facilitadores, en función con esas competencias.

Etapa 3 _ Desarrollo de los Facilitadores

La formación de los futuros Facilitadores debiera estar sustentada sobre tres objetivos, a saber:

- Compartir un esquema conceptual del proceso de cambio organizacional e individual.
- Analizar las etapas de un proceso de cambio y su impacto en el desempeño y la motivación de las personas.
- Consensuar y comprender su función como Facilitadores en el actual contexto de su sector/ empresa.

La figura del facilitador como decodificador de estrategias y como guía para su implementación, se torna indispensable para forjar cambios exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo: tres componentes indispensables y a su vez indivisibles, para transitar de una manera relativamente armónica y medianamente previsible el ya de por sí dramático período de transición

- Exige sin embargo, la existencia de una fuerte y estratégica asociación "Alta Dirección _ Área de Recursos Humanos", cuya misión debiera estar orientada a
- Transmitir y experimentar los valores corporativos, a fin de convertirlos en principios de acción de la organización.
- Fijar las normas, las conductas, los comportamientos y las habilidades requeridas para la nueva situación.

La facilitación de procesos de cambio organizacional va mucho más allá de la entrega de un manual, de ir a un curso de capacitación, de incorporar tecnologías o reducir estructuras. Tales acciones constituyen intervenciones necesarias y en muchos casos justificadas, pero no son el cambio en sí mismo. En todo caso, representan la parte visible de un proceso en el que intervienen personas.



"Lo esencial para nosotros son nuestros recursos humanos...", frases de este tenor son con frecuencia escuchadas o leídas en el manifiesto de valores de muchas organizaciones.

Comentario a artículo científico por:

Lic Myrtha Obregón Martín MSc

Escuela Nacional de Salud Pública

En el artículo de referencia aparece en concepto de cambio organizacional, se indica el camino a transitar para minimizar los efectos que producen todo proceso de cambio y las etapas o zonas en la transición.

EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio, generalmente están dados por el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones o compactación de servicios o unidades, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades organizativas, la implementación de nuevos procesos, y la reorganización de los procesos y de la fuerza laboral son sólo algunos ejemplos.

En nuestro contexto, ha sido notorio el rediseño de las estructuras organizacionales, en todas y cada uno de los componentes que estas contienen que van desde los recursos humanos hasta los inmuebles con todos sus activos fijos y tangibles. Ha sido innegable igualmente la implementación de nuevos procesos fundamentalmente en la atención primaria de salud y en un segundo momento la reorganización de esos recursos para la optimización de los procesos.

A continuación el artículo aborda: "Cambio que la mayoría de las veces no está ni completo ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado". Es interesante esta afirmación porque, desde nuestro punto de vista, este proceder sería el núcleo básico para que fracase, dificulte o entorpezca el cambio, todo cambio requiere de una esmerada planificación y facilitar a los actores implicados los conocimientos y la transmisión de la necesidad del mismo.

Sin embargo, cuando se dice: "Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente".

Podemos añadir o debe quedar claro que lo primero es la información, derivada en comunicación y transparencia de lo que se quiere y porqué es necesario. Lograr el compromiso y el involucramiento de la mayoría de los actores del cambio. Hay que tener en cuenta que la práctica social ha demostrado que el hombre se resiste al cambio aunque sea para mejorar. No queda otra que comprendan, participen y conozcan hacia dónde queremos ir y porque es necesario.

Se sugiere métodos y estilos que pueden ser funcionales para algunos contextos y para otros hay que apelar a la creatividad, a la cultura de los grupos. Para ellos, facilitar se aprende dialogando y podemos añadir que además se enseña, se persuade. Lo conciben .."caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo "leer" los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

Hay palabras claves que podemos tener en cuenta, por ejemplo: **caminando los pisos**. Algo tan sencillo pero en Cuba estamos acostumbrados o hemos acostumbrado a los colectivos laborales que son los trabajadores los que caminan

los pisos hasta un local donde se reúne la mayoría para que los directivos, en el mejor de los casos, informen los cambios que se avecinan. En el peor de los casos se retarda la información y cuando los trabajadores caminan los pisos perciben, comentan que algo va a ocurrir, se apodera la incertidumbre y el rumor que daña y desestabiliza a la organización. Si combinamos los dos métodos indiscutiblemente se potencia y se facilita el proceso de cambio, hay que caminar los pisos y hay que reunir a los colectivos, lo que permitiría a los directivos de apropiarse de la siguiente reseña" escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, saber "leer" los mensajes. Todo ello en su conjunto es imprescindible para el éxito de la gestión de cambio: escuchar y no solamente oír, participar y no solamente mandar a decir o colocar carteles en murales, enviar correos entre otros posibles métodos fríos que no permiten capitalizar los errores, "leer" los mensajes o lo que es lo mismo mirar a las personas, conocer qué opinan, cuáles son sus criterio y aportes que muchas veces son sabios.

Se entiende la transición como un proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación, no existe cambio si no ocurre una perturbación mental, es una de las etapas más difíciles para los actores involucrados, en ocasiones aunque el cambio sea ventajoso, imaginemos entonces si hubiera pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, nuevos compañeros, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato, disponibilidad, reubicación, ruptura de una cultura organizacional, lo más probable hasta cambio de espacio, de transporte o modificación de la distancia. Es lógico que lo que caracteriza a este momento es la **incertidumbre**; y la misma tiene una repercusión directa en el quehacer y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y "acompañadas", comienza el contagio y transmisión de ideas negativas, pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado. El cambio puede implementarse, nadie lo duda, pero lo que puede ser dudoso si se va directo al mejoramiento o al fracaso.

Se sugiere a los agentes de cambio, determinado modo de proceder que indudablemente puede ser tenido en cuenta por parte de los mismos a la hora de gestionar un cambio organizacional, entre ello lo incuestionable es que:

Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, la dirección no manejó adecuadamente el proceso.

En este caso podemos imaginar una resistencia sobredimensionada porque siempre está presente, puesto que si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. Lo importante es comunicar, minimizar el impacto emocional y no ignorarlo, acorta el período de transición, informar sistemáticamente la marcha del proceso, los pro y los contra, tener en cuenta que para interiorizar algo nuevo, siempre se requiere de tiempo, el cual debe ser aprovechado para acompañar a los involucrados en el tránsito, a través de capacitación formal o informal, y lo más importante, comunicar, comunicar y comunicar.

No caben dudas que medir los costos de los resultados de una inadecuada estrategia para la gestión del cambio organizacional es muy difícil, aunque los daños sean palpables, los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización. Se conoce que las causas tienen que ver más con aspectos humanos del cambio que con aspectos técnicos, de ahí la importancia de facilitar y

acompañar el proceso de transición por parte de los equipos de dirección, este período no es otro que el tiempo que transcurre entre el abandono de lo conocido a la adaptación de lo desconocido.

En el artículo se describen tres zonas en la etapa de transición y los indicadores de desempeño de cada etapa.

1. **En la zona de duelo**, perciben que unos salen ganando y otros perdiendo. Una vez más se insiste, entre otras estrategias, brindar información sobre lo que se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará. No cansarse de informar; por todas las vías y alternativas posibles, dentro o fuera de la oficina, pero INFORMAR; es la mejor estrategia para neutralizar rumores, y es la oportunidad para que todos exterioricen sus inquietudes.

2. **La zona neutral** ocurre, es inevitable a pesar de todo lo acometido en la zona de duelo, las personas no tienen idea de dónde están, ni hacia dónde van y no saben con quién compartir sus dudas y temores, por lo tanto, mientras más eficiente haya sido la zona inicial o de duelo, menor será la incertidumbre en la neutral. Dedíquese personalmente, escuche, instruya, dialogue, apoye y, fundamentalmente, genere confianza hasta lograr que la duda y el temor sean lo más acotados posible. Aquí se torna fundamental el rol del equipo de facilitación del cambio, explotar al máximo los momentos de contacto con el personal, este a su vez debe aprender haciendo.

3. **La zona de inicio**. Ya se percibe determinada comprensión, pero aún prevalecen las dudas. Si las personas no obtienen respuestas, prevalecen el desaliento y el sentimiento generalizado de "antes estábamos mejor". Por tal motivo la información sigue siendo la estrategia principal. Hay que mostrar los beneficios o logros por muy insignificantes que parezcan. Transmitir la experiencia acumulada durante el proceso o puesta en práctica la estrategia para el cambio organizacional, tanto las positivas como las negativas. En la nueva situación cada involucrado debe tener sus funciones bien definidas y los directivos ser ejemplo como referentes de la organización que está cambiando.

De lo que se trata es tener en cuenta tanto los factores técnicos como los humanos, priorizando en determinados momentos los segundos, aspecto este que se descuida, por lo que es necesario que los agentes de cambio posean determinadas competencias y habilidades para poder facilitar el proceso con éxito.