NBS

Si bien el título del presente texto sugiere la inmensidad de los problemas que se desatan cuando se pone en práctica cualquier proyecto de cambio, también nos recuerda que, al igual que cualquier ser vivo, el cambio puede, finalmente, llegar a ser domesticado en nuestro favor.

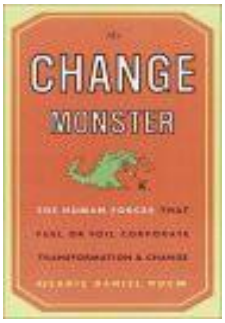
Todo proceso de cambio debe pasar por cinco etapas fundamentales: estancamiento, preparación, implementación, determinación y fruición. En este sentido, la tarea de quien encabeza una iniciativa de cambio consiste en, por una parte, propiciar y dirigir el proceso hasta el final; y, por la otra, ayudar a que todo el mundo en la organización disponga de la voluntad necesaria para cambiar continuamente.

Así pues, valiéndose de esta gráfica metáfora, que convierte al cambio en un monstruo de grandes dimensiones, el autor nos brinda un recorrido completo a través de cada una de las etapas que constituyen el proceso de domesticarlo.

Bibliografía

por Jeanie Daniel Duck

Con fines exclusivamente didácticos
Articulo 63 Inciso B
Ley de Derechos de Autor y
Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la
República de Guatemala



El monstruo del cambio

Las fuerzas humanas que estimulan o frustran las transformaciones corporativas

Autor Jeanie Daniel Duck

El retorno del monstruo del cambio

Cada vez que nos enfrascamos en un proceso de cambio, desatamos un buen número de emociones humanas que, por lo general, son atemorizantes. Podemos comparar esta dinámica social con un dragón que emerge de las profundidades del océano: el "monstruo del cambio". A pesar de que los ejecutivos cuentan hoy en día con toda clase de tecnologías y "mapas" para sortear el viaje del cambio, el monstruo continúa apareciendo.

Para que un proceso de cambio mantenga al monstruo a raya:

1. Las iniciativas exitosas de cambio deben incluir asuntos y operaciones de tipo emocional y conductual.

2. El cambio organizacional debe seguir la "curva del cambio": una serie de etapas relativamente predecibles y realizables.

3. Dichas etapas son: estancamiento, preparación, implementación, determinación y, si todo sale bien, fruición. Cada departamento, división o individuo experimentará estas etapas de un modo diverso. Los líderes del cambio las pueden experimentar antes que todos los demás involucrados, lo que puede acarrear ciertos problemas.

4. Prepárese para soportar presiones y encarar eventos negativos en cada etapa del proceso.

5. El cambio puede ser hilarante y puede incentivarnos a trabajar con excelencia.

Un monstruo emocional

Para luchar efectivamente en contra del monstruo del cambio, es preciso tomar en cuenta los problemas emocionales que surgen cuando el cambio tiene lugar. No seremos capaces de cambiar nuestra organización mientras no lidiemos con nuestras emociones.

El cambio desata tanto emociones superficiales como emociones profundas y serias, tales como: el miedo, la curiosidad, el cansancio, la lealtad, la paranoia, la depresión, el optimismo, la rabia, el deleite, el amor, etc. Es preciso aprender a lidiar con todas estas emociones.

Desafortunadamente, muchos líderes pasan por alto este tipo de problemas humanos; no los consideran importantes o tienen dudas al momento de encararlos directamente. Este tipo de curva del cambio se aplica a cualquier tipo de organización: negocios, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones educativas, clubes o familias.

Para arreglárselas en este sentido, serán necesarias:

- Estrategia: creer apasionadamente en nuestros objetivos.
- Ejecución: contar con una gerencia sólida.
- Elevada sensibilidad: estar al tanto de los problemas emocionales y conductuales.

Los dos primeros elementos son ampliamente conocidos y puestos en práctica. Por tal motivo, lo que nos interesa aquí es justamente el tercer punto, normalmente pasado por alto: el factor humano.

Un mapa del cambio

Piense que la curva del cambio es un mapa con el cual se orientará en un nuevo territorio al que viajará. Como todos los mapas, este le será de mucha ayuda; sin embargo, aun así se le presentarán situaciones inesperadas tanto placenteras como incómodas.

El mapa puede guiar a la organización en su totalidad, aunque diversos departamentos, subgrupos e individuos atravesarán distintas etapas en distintos momentos. Algunos individuos o grupos, como los ejecutivos de alto rango, estarán a la vanguardia de la curva, pues son estos los que establecen los cambios. Otros estarán al final de la curva: aquellos que se resisten al cambio.

Es posible que se generen conflictos dada esta disparidad, que, a su vez, desatarán respuestas emocionales durante el proceso de cambio.

Etapa 1: Estancamiento el monstruo en hibernación

Si su compañía presenta un buen desempeño, es posible que no vea el estancamiento como un problema. Todas las compañías se estancan, si bien a las compañías de tecnología les ocurre esto por períodos de tiempo menores. Entre las causas del estancamiento podemos destacar:

- Estrategias deficientes.
- Falta de liderazgo.
- Cambios en el mercado.
- Fallas en el producto.
- Falta de nuevos productos.
- Escasez de recursos.
- Tecnología extemporánea.
- Problemas de ejecución.

Algunas de las señales del estancamiento son:

1. Descenso en las ventas.
2. Descenso del precio de las acciones.
3. Descenso del número de clientes.
4. Pérdida de empleados talentosos.

El estancamiento finaliza sólo cuando alguien en una posición de poder demanda cambios. El estancamiento puede llegar a su fin gracias a acciones:

- Externas: adquisición, venta por reestructuración o desregulación, fusión, etc.

- Internas: transformaciones reorganizaciones, reingeniería, oferta pública, etc.

Las iniciativas de cambio que tienen un origen interno son las preferibles.

Existen dos tipos de compañías estancadas:

- Deprimidas: el personal carece de un sentido de dirección. Se sienten desesperanzados y desmotivados.

- Hiperactivas: el personal está enfrascado en un frenesí de actividades que requieren de mucha energía, pero que sólo trae como resultado beneficios menores. El personal se siente cansado, estresado y utilizado.

Algunas compañías son como Sísifo: deprimidas e hiperactivas a la vez. Las compañías de este tipo son incapaces de brindar el soporte necesario, en términos de personal y financiero, a las nuevas iniciativas y, por consiguiente, pierden gran número de oportunidades.

El primer paso para salir del estancamiento es admitir que este existe. Reconozca su existencia y ayude a los demás a ver la verdad. Para diagnosticar el problema, no se ocupe solamente de los datos financieros; hable además con los empleados y otras personas externas a la compañía. Formule preguntas como: "¿en dónde nos encontramos desde el punto de vista de la competitividad?" y "¿cuál es la relación entre nuestra cultura corporativa y la realidad?".

Etapa 2: Preparación despertando al monstruo

Empiece a prepararse una vez que se decida a cambiar. Este es el momento indicado para dedicarse a la planificación y a las tareas operacionales. Los líderes suelen pasar por alto esta etapa anunciando un plan e implementándolo inmediatamente. Sin embargo, una planificación cuidadosa es muy importante aun cuando suponga una gran inversión de tiempo y energía.

La preparación debe incluir:

1. Un nuevo diseño organizacional.
2. Nuevos cargos y responsabilidades.
3. Tomar decisiones acerca de sobre cuáles productos, servicios y habilidades hacer hincapié.

La preparación despierta al monstruo porque las personas comienzan a poner atención en la iniciativa de cambio, y en el modo en el este último las afectará. Se sentirán ansiosos, amenazados, excitados, traicionados o esperanzados, dependiendo de cómo reciban el plan de cambio.

En algunos casos, las personas no toman al principio muy en serio la iniciativa de cambio, sobre todo si ya han experimentado proyectos de cambio fallidos. Esta situación puede irritarlas, fastidiarlas o llevarlas al cinismo. Pero cualquiera sea la reacción, prepárese para encontrar un poco desconcertada a la gente, y mucho menos productiva de lo que debería ser.

El mayor problema en esta etapa es la falta de alineación entre los líderes de la organización, una de las causas más comunes en lo que a proyectos de cambio fallidos se refiere. Un liderazgo desarticulado provocará la creación de facciones que se escudarán detrás

de cada líder. Entonces será necesario que nos dediquemos a enfriar los ánimos con el fin de reencaminar el proceso de cambio.

Una vez que haya anunciado la necesidad de un cambio, no se tarde demasiado en los preparativos. Mantener en secreto el nuevo papel que jugará cada empleado socavará su autoridad y creará un clima de incertidumbre. Ayude a la gente a desarrollar su apetito por el cambio.

Etapa 3: Implementación el monstruo

En esta etapa, los líderes anunciarán el plan general, asignaciones y las líneas de autoridad. Es posible que haya que implementar nuevos procesos.

Además, se vivirán momentos muy animosos, dada la necesidad de cambiar rápidamente. Por ejemplo, aparte de sentirse amenazados, temerosos, cansados y confundidos (emociones típicas de la etapa de preparación), la gente se sentirá ahora confundida, apática, resentida y desvalorizada. El clima de trabajo se volverá muy volátil, sobre todo cuando las personas vayan examinando si encajarán o no en el nuevo orden.

Ayude a sus empleados a entender el plan general; convénzalos de que funcionará y fomente su participación en los detalles restantes. Prepárese para trabajar junto al personal, de modo que este aplique el plan correctamente. No se trata sólo de un proyecto que cambiará las estructuras, sino, además, las actitudes y las prácticas laborales. Por tal motivo, es fundamental una buena comunicación.

No asigne tareas sin más. Tómese el tiempo de explicar por qué se hicieron los cambios que afectan a cada persona. La gente necesita entender la razón que yace bajo los cambios. De lo contrario, no cambiarán sus actitudes ni asumirán nuestro concepto de cambio.

Etapa 4: Determinación El monstruo merodea en los pasillos

Durante esta etapa, extremadamente crítica, es preciso insistir en que el proceso de cambio continúe su curso. Con frecuencia, los ejecutivos creen que el proceso de cambió llegó a su fin y se dedican a otros asuntos. Sin embargo, esta es la etapa en la que el proceso de cambio está en mayor peligro de fallar.

Por lo general, después de que un proyecto de cambio ha sido implementado, la gente comienza a cansarse y a experimentar "fatiga al cambio". Sienten cansancio de repensar lo que hacen a diario y de cambiar su modo de operar. Si las personas sienten que el proyecto tendrá éxito, se apegarán al mismo; de lo contrario, comenzará un proceso de disipación de la iniciativa de cambio.

En esta etapa es necesario ayudar a las personas a continuar. Para tal fin, es preciso mantener la energía en alto, mantener a la gente al tanto de todo y comprometerla con las nuevas formas de pensamiento y acción.

Etapa 5: Fruición el monstruo es domesticado

Finalmente, en esta etapa gozará los beneficios de su gran esfuerzo. La organización se siente como nueva. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía. El trabajo se vuelve más productivo y se

alcanzan mejores resultados. En este punto, deténgase a reconocer el esfuerzo y a disfrutarlo.

El mayor peligro ahora es ser embaucado por el sentimiento de satisfacción y orgullo. Las organizaciones deben sufrir cambios constantemente. Nuestro trabajo en cuanto líderes, es ayudar a que todo el mundo en la organización disponga de la voluntad para cambiar continuamente.