



Cambiar en tiempos de crisis – Seby García

🕒 5 de maig de 2020



Una delicada situación como la que se está viviendo en todo el mundo, provocada por la crisis sanitaria del COVID, nos hace repensar muchas cosas y seguro que una de ellas está relacionada con el cambio.

Cuando el cambio lo provocamos nosotros, es evidente que nos afecta

menos, pero cuando el cambio nos viene desde afuera, nuestra tendencia al “statu quo” nos incomoda y llega a provocar, como mínimo, la sensación de rechazo a lo que se manifiesta como nueva situación.

Lo primero que sentimos todos cuando empezamos a sufrir las consecuencias de cualquier cambio, y por supuesto del que viene asociado de la mano de esta pandemia, es un sentimiento de negación o shock, un “esto no me afecta, no va conmigo, es una cosa que está en China y aquí no llega”. Una vez

pasado este momento en el que pensábamos que no nos afectaría y nos llega, procedemos a una negociación mental tras las condiciones aplicadas por las autoridades, para ver cómo aplicamos este confinamiento en nuestras casas (podré salir si voy a comprar, si saco al perro, pero cómo no voy a poder salir a ver a mis padres o a mi familia... eso no puede ser...). El siguiente sentimiento es el de natural enfado por lo que se podría o debería haber hecho para evitar las desastrosas consecuencias que ya estamos empezando a sufrir (a modo de ejemplos, los negocios cerrados y otros que están abocados a la ruina o la limitación controlada de movimientos). Una vez aceptado lo que está pasando, tratamos de negociar en qué situaciones vamos a vivir esto que es ya imposible de evitar, entonces nos replanteamos a ver de qué forma puedo o me dejan seguir con mi vida en esta situación. Lo siguiente es un estado de cierta angustia y también tristeza, donde nos apenamos por la situación, recordamos a los miles de personas que mueren, nos solidarizamos con quien lo está pasando mal y empezamos a ser conscientes que esto ya es irreversible: algo tendremos que hacer a partir de ahora, nos decimos. A partir de aquí, de esta sensación de tristeza, que es donde asumimos plenamente que nada va a ser igual, es desde donde nos planteamos el futuro, qué haremos, cómo será a partir de ahora, de qué forma nos relacionaremos, qué aprenderemos de esto, cómo evitarlo, qué puedo hacer yo para que esto no pase y no afecte a mi entorno personal y profesional.

Todo esto no es ni más ni menos que la adaptación de un proceso de duelo que la psiquiatra suizo-norteamericana Elizabeth Kubler-Ross, elaboró en sus estudios sobre los enfermos en situación crítica y terminal, que también se aplica de forma generalizada en las situaciones de rupturas de pareja o de cualquier tipo de relación personal o profesional. Ahora es perfectamente aplicable a la situación que vivimos, porque con los matices propios de la situación, las emociones y la forma de comportarnos ante ellas no cambian.

Y precisamente esto es lo que también hay que destacar. El proceso de cambio al que nos obliga una situación como la que estamos viviendo, hace que salga la tan conocida frase que dice que "lo único permanente es el cambio" y a eso es a lo que nos resistimos, al cambio que llega. Sin embargo, tras un proceso o una crisis como la actual, es momento de ponernos en marcha para salir renovados y re-activados. Pensar en volver a la normalidad anterior es volver a llevar la mochila de errores o aciertos ya caducos y sería una oportunidad perdida para crear situaciones que hace tan solo unos meses podrían tacharse de a-normales y difíciles de llevar a cabo y ahora se hacen necesarios.

Es momento de cambio y la oportunidad y hay que aprovecharla, quedarnos en la negación o el estado de shock es inútil. Lo contrario sería estar apegado a lo que tantas veces, seguramente, hemos criticado. Es momento de cambio en valores y paradigmas personales y, también por supuesto que sí, es momento de cambios organizacionales, de cambios en estructuras funcionales y en la forma de entendernos a partir de ahora en cualquier organización, sea pública o privada. Para esto hay que pensar en un modelo eficaz del cambio con las siguientes etapas:

Proactividad de pensamiento

Tenemos que ser ágiles para percibir que ahora es un buen momento para emprender el cambio. Nuestra mente está constantemente recibiendo estímulos nuevos y eso facilita la acción del cambio. Es evidente que cualquier cambio va a derivar en una especie de montaña rusa de respuestas, por momentos de bajadas veloces que animal al cambio y, en otras ocasiones, de pesadas subidas por reticencias de quien se resiste a lo nuevo. Una buena estrategia es hablar de las posibilidades de cambio en el entorno afectado, de esta manera es más fácil que la gente empiece a hablar del cambio

que se propone y que incluso se perciba, un cierto sentido de necesidad, para definir la nueva situación, para construirla e incluso para alimentar de información el proceso de cambio.

Un cambio organizado

Cuando hemos tomado la firme decisión del cambio, lo hemos visualizado, cuantificado y nos hemos preparado para su previsible impacto, el paso siguiente es el de organizar el cambio y eso exige una cualidad sobre las demás: un liderazgo firme, claro e inequívoco.

Liderazgo claro, porque hay que estar en la primera fila desde el primer momento. La naturaleza del cambio y la lógica capacidad de variación de situaciones, exige que el líder esté siempre cerca de la acción, con el fin de evitar inestabilidades, se trata de dar seguridad.

Liderazgo firme, porque es lógico que aparezcan rechazos e incluso un ambiente desestabilizador, pero ahí el líder tiene que estar presente para absorber la incertidumbre de los demás. El líder también tendrá temores, es humano, pero los afronta y se presenta como ejemplo en las situaciones más comprometidas.

Liderazgo inequívoco, porque está demostrado que el ejemplo dice mucho más que las palabras. Quien lidere un proceso de cambio tiene que ser coherente, que lo que dice se vea reflejado en sus acciones, en todas y cada una de sus acciones.

Formar una coalición de líderes

Debe rodearse de quien esté convencido que el cambio es un bien necesario e imprescindible para la organización. Para liderar el cambio, debe rodearse de personas preferiblemente influyentes y que ocupen puestos de responsabilidad. Una vez se haya formado esta coalición, debe trabajar como un equipo. Por lo tanto, busque personas con un alto compromiso emocional, trabaje en equipo para diseñar todos los detalles de la construcción del cambio, identifique las áreas débiles que haya que reforzar así como las personas que puedan estar siendo un freno para el desarrollo del cambio.

En esta etapa se deben crear pequeñas metas que animen a alcanzar el objetivo final. Nada motiva más que el éxito, por lo tanto, esas metas de desempeño a corto plazo son un gran motivador para su equipo y, por extensión, para todo el personal. Es recomendable que los pequeños éxitos se celebren como un logro común.

Para esto debe marcar los hitos que se tienen que cumplir, asegurándose que pueden ser perfectamente alcanzables, asignando responsabilidades a los más implicados. Es imprescindible que estas metas de desempeño se puedan lograr, pues de lo contrario podría verse seriamente afectada la iniciativa del cambio.

Visualice el futuro

La visión de cómo será el futuro es imprescindible para que el camino elegido conduzca a la meta. La experiencia en la gestión del cambio, dice que se trabaja de forma extraordinaria cuando se articula la visión del futuro y que, tanto los empleados, como los clientes, o en general los ciudadanos que

pueden verse interesados en este cambio, se muestran de antemano confiados con quien lleva la dirección del cambio, y muestra de forma evidente que todo está bajo control.

Una persona capaz de articular una visión de futuro y de promover eficazmente esta visión, también es capaz de conseguir apoyos en los miembros de su equipo u organización.

La visión es pieza clave y tiene tres propósitos fundamentales:

1. Da una clara visión de cómo se va a ir gestionando el cambio. Explicando cómo se visualiza el cambio, se simplifican infinitas decisiones de menor envergadura.
2. La visión es motivadora y facilita que las personas se pongan en acción, porque ven con claridad a dónde van, aún sabiendo que tienen que hacer cosas diferentes a las hasta ahora realizadas. Esta motivación nos ayuda a salir de la conocida "zona de confort" debido a que una visualización eficaz, allana las incomodidades del camino hacia el cambio.
3. La visión del cambio, potencia la alineación de las personas. Una clara visión es el mejor facilitador para coordinar acciones que de otra forma serían difícilmente explicables. La claridad de la visión es la mejor explicación para hacer lo propio, sin necesidad de largas explicaciones.

Comunicación

Lo que no se comunica no se entiende y difícilmente existe. Por este motivo, trasladar a todo el conjunto de personas afectadas por el cambio, los cambios con un lenguaje sencillo, comprensible y atractivo, va a permitir que el cambio sea mejor entendido y aceptado.

La experiencia en cambios organizacionales, asegura que la recepción de noticias e informaciones nuevas es preferible que venga por el canal directo, esto es, como mínimo a través de los colegas, y es deseable que sea a través de los jefes o directores, en lugar de por el rumor o el bulo. De esta forma, toda la comunicación tendrá un carácter confiado, exacto y coherente. En este sentido, es imprescindible decir la verdad y ser muy claros, pues esto creará confianza en quien nos escuche y evitará, o como mínimo reducirá, las resistencias que puedan quedar.

Algo que se está perdiendo en la comunicación habitual y que no puede olvidarse en ningún tipo de información, es tener una escucha activa. Tenemos que aprender y saber recibir la información de retorno de lo que comunicamos, saber qué nos dice la otra parte. Los mensajes que enviamos tienen que ser claros y coherentes, esto puede parecer sencillo, pero escuchar activa y atentamente la información de retorno, entender qué nos dice o nos demuestra decir quien recibe la información, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la gestión del cambio.

Cuando nos encontremos con una retroalimentación negativa no debemos perder los nervios, tomémoslo como algo natural. Profundizaremos en los hechos para contrastarlos, comprenderemos el sentimiento de quien se manifiesta, buscaremos el acuerdo y terminaremos siempre con alguna nota positiva y de agradecimiento por la idea aportada.

Romper con lo anterior

Tenemos que alejarnos de los hábitos y enfoques utilizados en el pasado, con los que debemos de estar cada vez menos familiarizados.

Es evidente que siempre habrá una gama de respuestas diferentes ante la nueva situación, como también es evidente que no se deberían hacer juicios de valor sobre lo correcto o incorrecto en esta nueva situación, que se ha hecho irreversible y es con la que ahora se convive. También es verdad que lo que podemos considerar como una amenazante resistencia, puede ser una oportunidad para dar un enfoque diferente que conduzca al mismo camino emprendido y que permita una mejor implantación del cambio.

En esta etapa, hay que decir que es imposible luchar contra la percepción que pueden tener otras personas. A lo máximo que se puede llegar es a crear un clima que facilite la integración de las resistencias. Pero una organización no puede tolerar una respuesta de freno, resistencia y de intolerancia de forma permanente, por lo que ante esta situación, no cabe otra opción que sugerir a quien así actúa, que al no aceptar los cambios ni ayudar en la nueva forma de visión, quizá no sea el lugar idóneo para desarrollar su carrera profesional.

Afianzar el cambio

La victoria sobre el cambio, no se va a dar de forma completa desde el primer momento. De hecho, el mayor especialista a nivel mundial sobre gestión del cambio, como es Kotter, dice que “muchos proyectos de cambio fallan, porque se declara la victoria muy tempranamente”. Cada pequeña victoria proporciona una oportunidad para construir nuevos procedimientos y analizar qué salió bien y en qué se puede mejorar, qué impulso nos permite la meta que hemos logrado, qué oportunidades se nos abren y qué amenazas hay latentes, en definitiva, qué hacer para mantener una mejora continua.

Para poder tener un anclaje más seguro del cambio es imprescindible analizar la forma en la que se ha hecho la transición y analizar los procesos para detectar donde se puede mejorar y donde hay que consolidar, porque por muy bien que se haya preparado el cambio, es imposible anticiparse a todas las contingencias posibles.

En esta última fase hay que estar muy atento a cómo se han integrado medios informáticos (*software*, *hardware* y su manejo y conocimiento por parte de los usuarios), la adaptación o posibles problemas en área de recursos humanos (formación, nuevas capacitaciones, destrezas adicionales...), de qué forma se va a evaluar el desempeño en este nuevo escenario, cómo se establecerá la comunicación entre los estamentos interesados o qué actividades adicionales y diferentes a las anteriores, pueden hacerse para afianzar el cambio.

Kotter también dice que es recomendable que se hable de los avances cada vez que se tenga la oportunidad, así como que se reconozca a los miembros del equipo que realizan contribuciones notables que afianzan el cambio.

En definitiva, incluso teniéndolo todo previsto, trabajar bajo la sensación de escenarios impredecibles es todo un reto y da mucha energía a quien lo lidera, pero es evidente que al frente de algo así, tiene que haber personas con mucho coraje y que sepan asumir riesgos.

Para finalizar, como dijo el filósofo y escritor norteamericano Joseph Campbell “hay que estar dispuestos a dejar la vida que habíamos planteado, para crear la vida que nos está esperando”.

Seby García

Consultor, coach ejecutivo certificado

🔗 CANVI, DIRECCIÓ PÚBLICA, FORMACIÓ, HABILITATS DIRECTIVES, LIDERATGE, ORGANITZACIÓ, REPTÉ, SEBY GARCÍA