Tema 3. La resiliencia en el cambio organizacional

Introducción

Siempre que tengas claro cómo contribuyes, mejor será el impacto.

Hace un tiempo, una compañía productora de artículos de limpieza cambió drásticamente su forma de administrar a su personal. Debido a que las ventas no estaban yendo muy bien, se tuvo que implementar un agresivo programa para reducir costos para asegurar su supervivencia.

Entre las varias acciones que se realizaron, la de mayor impacto fue la de cambiar a todo el personal de su nómina, a un esquema de pago por outsourcing. Es decir, que los empleados ya no pertenecerían a este negocio de manera nominal.

La compañía comunicó esto a sus empleados quince días antes de que este cambio sucediera. En el comunicado se indicaba la fecha de dicho cambio y las prestaciones que dejarían de percibir por parte de la compañía.

En el mensaje se indicaba que esta acción era parte del programa de reducción de costos. También mencionaba lo siguiente: “Si tienes dudas, acude con tu supervisor para más información”.

Por su parte, el director general se reunió con los supervisores para avisarles de estos cambios, en donde adicionalmente compartió que esta era la única manera de continuar generando empleo para las personas de la organización, comentando que sólo algunas posiciones consideradas clave y de mayor antigüedad permanecerían de manera directa en la nómina.

También presentó algunos números y datos sobre la situación del mercado y la situación global por la que estaban siendo afectados.

Con esta reunión, la alta dirección dio por explicada la situación, sin embargo, muchos de los supervisores no entendieron la información que se les brindó, y por temor, no cuestionaron la información recibida.

Una vez que el comunicado del cambio de nómina fue dado a conocer a las personas, surgieron muchas dudas, temores y rumores. Muchas de las personas acudieron con los supervisores, pero las dudas y el temor crecieron al ver que sus líderes no contaban con la suficiente y clara información.

Durante los siguientes días, los rumores crecían, el descontento y la desconfianza también, lo que perjudicó la productividad, la calidad de los productos e incluso se presentaron algunos actos de sabotaje.

El director general del negocio no entendía por qué estaban sucediendo estos problemas con las personas, si ya habían sido informados y además se les había explicado la problemática con detalle a los supervisores, para que lo compartieran con su personal, y además el director no veía que los empleados apreciaran el esfuerzo que la compañía estaba haciendo para mantener en la nómina a las personas de mayor antigüedad, que representaba aproximadamente el 45% del total.

Reflexiona sobre qué harías ante esta situación:

- Si fueras un empleado de esta compañía ¿qué pensarías y sentirías respecto a la compañía?, ¿qué pensarías sobre tu futuro laboral?
- Si fueras el director de esta compañía, ¿qué harías para darte cuenta y entender las emociones que las personas estaban viviendo en ese momento?, o mejor aún, ¿qué hubieras podido hacer para prevenir y disminuir este impacto en las personas?
- ¿Consideras que la comunicación que se dio a los empleados fue la correcta? ¿Qué otra información les brindarías?
- En el caso de los supervisores, ¿consideras que fueron buenos compartiendo la información que debían?, ¿por qué?
- ¿Que debió hacer la alta dirección para asegurarse que la misma información que compartió a los supervisores fluyera al personal empleado?

Explicación

3.1 Elemento: Dejar ir y las doce acciones críticas a realizar

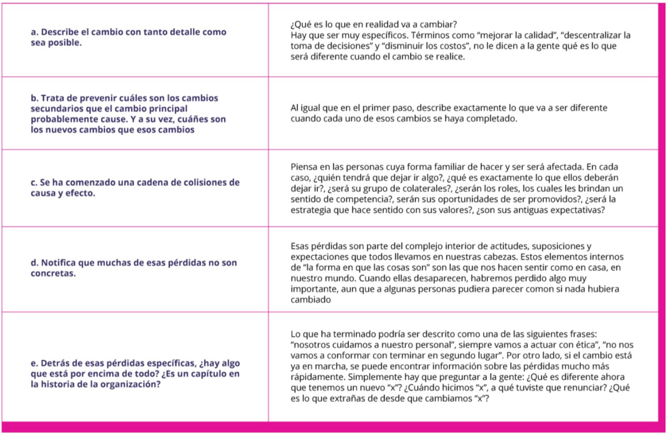
Antes de comenzar algo nuevo, se tiene que finalizar lo que se solía hacer. Antes de que se pueda aprender una nueva forma de hacer las cosas, es necesario desaprender las antiguas formas. Antes de poder comenzar a ser una nueva persona, se tiene que dejar ir la vieja identidad. Entonces podemos decir que los comienzos dependen de los finales. El problema es que a las personas no les gustan los finales.

No son los cambios mismos a los que la gente se resiste, sino a las pérdidas y a los finales que han tenido que experimentar con dicho cambio. En un proceso de transición, los líderes y los miembros de una organización, tendrán que enfrentar de manera directa las pérdidas y los finales.

Se tendrá que identificar quién pierde qué, para con ello poder ayudar a las personas y, en consecuencia, a las organizaciones para atravesar de manera exitosa dicha transición; pero ¿cómo hacemos esto? En seguida se enlistan doce acciones críticas a realizar en el dejar ir, o finales:

1. Identificar quién está perdiendo qué

¿Qué es lo que se termina en realidad y quién está perdiendo qué? Si se está en la etapa de planeación, estas preguntas pueden ser respondidas con el contenido de la siguiente secuencia:



a. Describe el cambio con tanto detalle como sea posible.	¿Qué es lo que en realidad va a cambiar? Hay que ser muy específicos. Términos como "mejorar la calidad", "descentralizar la toma de decisiones" y "disminuir los costos", no le dicen a la gente qué es lo que será diferente cuando el cambio se realice.
b. Trata de prevenir cuáles son los cambios secundarios que el cambio principal probablemente cause. Y a su vez, cuáñes son los nuevos cambios que esos cambios	Al igual que en el primer paso, describe exactamente lo que va a ser diferente cuando cada uno de esos cambios se haya completado.
c. Se ha comenzado una cadena de colisiones de causa y efecto.	Piensa en las personas cuya forma familiar de hacer y ser será afectada. En cada caso, ¿quién tendrá que dejar ir algo?, ¿qué es exactamente lo que ellos deberán dejar ir?, ¿será su grupo de colaterales?, ¿serán los roles, los cuales les brindan un sentido de competencia?, serán sus oportunidades de ser promovidos?, ¿será la estrategia que hace sentido con sus valores?, ¿son sus antiguas expectativas?
d. Notifica que muchas de esas pérdidas no son concretas.	Esas pérdidas son parte del complejo interior de actitudes, suposiciones y expectaciones que todos llevamos en nuestras cabezas. Estos elementos internos de "la forma en que las cosas son" son las que nos hacen sentir como en casa, en nuestro mundo. Cuando ellas desaparecen, habremos perdido algo muy importante, aun que a algunas personas pudiera parecer comon si nada hubiera cambiado
e. Detrás de esas pérdidas específicas, ¿hay algo que está por encima de todo? ¿Es un capítulo en la historia de la organización?	Lo que ha terminado podría ser descrito como una de las siguientes frases: "nosotros cuidamos a nuestro personal", siempre vamos a actuar con ética", "no nos vamos a conformar con terminar en segundo lugar". Por otro lado, si el cambio está ya en marcha, se puede encontrar información sobre las pérdidas mucho más rápidamente. Simplemente hay que preguntar a la gente: ¿Qué es diferente ahora que tenemos un nuevo "x"? ¿Cuándo hicimos "x", a qué tuviste que renunciar? ¿Qué es lo que extrañas de desde que cambiamos "x"?

2. Aceptar la realidad y la importancia de las pérdidas subjetivas

No discutas con lo que escuchas eso podría detener la conversación y no podrás continuar aprendiendo y conociendo más.

En segundo lugar, perder es una experiencia subjetiva y tu punto de vista objetivo es irrelevante.

Y por último, con esto, sólo terminarás haciendo la tarea más difícil y convencerás a la gente de que no los entiendes, o peor aún, que no te importa lo que sienten y piensan.

En el pasado, en las organizaciones bastaba sólo con cumplir una determinada tarea, pero en la actualidad es muy diferente. El cumplimiento no es suficiente debido a los altos estándares de competitividad. Los líderes necesitan personas que estén comprometidas en su totalidad, pero la gente no lo estará a menos que los líderes los escuchen y entiendan y, por lo tanto, tomen sus decisiones basadas en ese entendimiento. No obstante, si el líder lo hace, tiene que aprender que las personas están experimentando una pérdida de algún tipo, y entender qué es lo que están perdiendo.

3. No ser sorprendido por la sobrerreacción

En ocasiones, las personas sobre reaccionan ante un cambio, y algunas veces se pudiera pensar que esto es algo exagerado. Pero cuando se piensa de esa manera, se pasan por alto dos cosas:

1. Los cambios causan transiciones, lo que causa pérdidas y son esas pérdidas y no los cambios, a los que las personas están reaccionando.
2. Es un pedazo de su mundo lo que se está perdiendo, no un pedazo del nuestro, y a menudo reaccionamos de esa manera nosotros mismos cuando es parte de nuestro propio mundo el que se está perdiendo. Ser razonable es mucho más fácil si se tiene poco o nada en juego.

Las reacciones exageradas o la sobrerreacción se manifiestan cuando:

a. La gente pudo haber experimentado con las pérdidas en el pasado. Cuando las viejas pérdidas no fueron adecuadamente tratadas.
b. Cuando un final es visto como un símbolo de una cierta pérdida más grande. El menor despido en una compañía que nunca había tenido uno antes es un ejemplo. No es la pérdida de unos individuos en particular, sino es la pérdida de la seguridad que la gente sentía sobre la política de "no despidos".
c. Cuando una pequeña pérdida se percibe como el primer paso, es un proceso que podría provocar la remoción de los propios temores. Por ejemplo, alguien cuyo trabajo parecía seguro, es despedido, y el resto de sus compañeros de trabajo comienzan a preguntarse: ¿soy el siguiente?

4. Reconocer las pérdidas abierta y simpáticamente

Es necesario traer las pérdidas a la luz pública, reconocerlas y expresar preocupación por las personas afectadas. Se debe hacer simple y directamente, por ejemplo: "Sé que el cambiar a este nuevo software los hará sentir como principiantes de nuevo, yo siento lo mismo, y lo odio", "Siento mucho tener que hacer estas transferencias, sé que estamos perdiendo gente muy buena".

Algunos gerentes se preocupan por tener que hablar abiertamente, algunos incluso argumentan que el reconocer los sentimientos de las personas, pudiera crear problemas. Lo que no es válido, ya que no está hablando de una pérdida, sino pretendiendo que las pérdidas no existen, siendo esto lo que realmente suscitará problemas.

Muchos líderes o gerentes dicen que encuentran muy difícil tratar abiertamente con los sentimientos de las personas, pero lo que en realidad quieren decir, es que no saben cómo manejar el dolor que sus empleados enfrentan. Estudios demuestran que hablar de las pérdidas abiertamente en la organización, ayuda a las personas a recuperarse más rápidamente.

5. Esperar y aceptar los Signos de Duelo

Cuando las terminaciones o finales toman lugar, la gente se siente enojada, triste, asustada, deprimida y confundida. Estos estados emocionales pueden confundirse con una mala moral, pero no lo es. Las personas están en "los signos de duelo", es la secuencia natural de las emociones que la gente atraviesa cuando pierde algo que es importante para ellos. Estas emociones se pueden encontrar, por ejemplo: en la familia que ha perdido a uno de sus miembros; y en una organización, cuando un final está tomando lugar.

Sin embargo, estas emociones pueden no ser evidentes, sobre todo al principio. Las personas pueden negar que la pérdida esté tomando lugar. La negación es la primera etapa en el proceso de duelo, una forma en la que la gente lastimada se protege desde el primer impacto de la pérdida.

Esta etapa es saludable y no demanda acción por parte de los líderes si no dura mucho tiempo. Pero si las personas permanecen en etapa de negación por más de unos pocos días, se tendrá que tomar acciones. Tal vez, los líderes tengan que decir algo como esto: "Muchos de ustedes están actuando como si "x" no fuera de verdad. Bueno, lo es. Sus acciones me preocupan porque quiero que todos nosotros podamos ir a través de este cambio con el menor sufrimiento e interrupción posible. Nunca fingiremos que no está sucediendo".

A continuación, se muestran algunas de las emociones que las personas pueden pasar en la etapa de duelo, y qué podemos hacer para enfrentarlas con éxito:

Ira

La ira puede seguir a una actitud dilatoria, errores, e incluso al sabotaje. Escuchar y reconocer si la ira puede ser entendida. Distinguir entre los sentimientos y comportamientos aceptables, actuar sobre los inaceptables: "Entiendo cómo te sientes, pero no puedo permitir que estropees el proyecto".

Regateo

Son los intentos poco realistas para salir de la situación o para hacer que el cambio vaya en otra dirección. Las personas pueden tratar de llegar a un acuerdo especial o hacer grandes promesas de que van a obtener resultados por encima de la meta si se olvida o deshace el cambio.

Angustia

Es un sentimiento natural, por lo que no se debe hacer sentir a las personas que es una tontería. Para disminuirla, es importante compartirles la información tan pronto se vaya dando, y cuando no sea así, compadecerse de ellos.

Tristeza

Encaminar a la gente a decir qué es lo que está sintiendo y compartir sus sentimientos también. No tratar de tranquilizar a las personas con propuestas irrealistas de esperanza, simpatice.

Desorientación

Se presenta confusión y olvido entre las personas, incluso entre las muy organizadas, sentimientos de estar perdidos e inseguridad. Hay que brindar a las personas soporte extra, oportunidades de decir lo que sienten y darles garantías de que la desorientación es natural y que otras personas sienten lo mismo.

Depresión

No se puede hacer que desaparezca, las personas tienen que atravesar por ella, no rodearla. El líder debe aclarar que lo entiende e incluso compartir sus sentimientos, sin embargo, todavía hay que hacer el trabajo. Haga lo que pueda para restaurar en las personas la sensación de tener algo de control sobre la situación.

6. Compensar las pérdidas

Sin dolor, no hay ganancia. Pero muchos esfuerzos de cambio fallan porque las personas afectadas sólo experimentan el dolor. La compañía puede ganar, pero los empleados pueden ver todo como una pérdida. Tratar que ellos expresen sus sentimientos no llevará a ningún lado. Hay que encontrar una manera de actuar.

La pregunta que siendo líder, se tendrá que plantear es:

- ¿Qué puedo dar o regresar a las personas para equilibrar lo que se le ha quitado?
- Estatus, ¿hacerlos parte de un equipo, reconocimiento?
- Si la gente siente que el cambio los ha despojado del control de su futuro, ¿puedo encontrar una forma de devolverles esa sensación de control?
- Si su sentido de competencia ha sido tomado porque su trabajo desapareció, ¿es posible darles un nuevo sentido de competencia con otras funciones con capacitación oportuna?

El principio de compensar las pérdidas es básico en todo tipo de cambio. El más importante, o cambio benéfico, a menudo falla, porque este principio es pasado por alto.

7. Dar a las personas información, hacerlo una y otra vez

La razón de algunos líderes de no proporcionar información a las personas en una organización suele justificarse con los siguientes razonamientos:

Razonamiento	Riesgo
“Ellos no necesitan saber aún. Les comunicaremos más adelante. Eso sólo los alteraría ahora”.	Por cada semana de malestar que evite al ocultar la verdad, se gana un mes de rencores y desconfianza. Además, la gente ya cuenta con la noticia de manera informal, así que no imagine que la información es un secreto.
“Ellos ya saben. Ya les anunciamos”.	Tal vez ya se les informó, pero las noticias que anuncian finales o son amenazantes, se absorben lentamente. Es necesario encontrar diferentes maneras de decirlo y utilizar diferentes medios de comunicación (reuniones grandes, uno contra uno, memos, una historia en el periódico de la empresa).
“Se les informó a los supervisores. Es su trabajo desplegar la información a su equipo”.	Es probable que ellos mismos estén en transición y tal vez no tengan suficiente entendimiento de la información para trasmitirla con claridad. Tal vez ellos estén en negación. La información es poder, por lo que tal vez no busquen compartirla aún. No se debe asumir que la información fluye a través de los diferentes niveles de la organización de manera fiable y en el momento oportuno.
"No sabemos todos los detalles aún nosotros mismos, así que no hay punto de decir nada hasta que todo se haya decidido."	Mientras tanto, el miedo y el resentimiento pueden crecer en las personas. Es mucho mejor compartirles lo que se sabe, decirles que no se sabe más y comprometer una fecha para compartirles información adicional. Si la información no está disponible para la fecha comprometida, es importante decir algo que muestre que no se ha olvidado la promesa.

8. Definir lo que es y lo que no es

Uno de los más importantes roles del liderazgo durante un proceso de cambio, es poner en palabras lo que es tiempo de dejar atrás.

Existen tres reacciones igualmente graves y difíciles que pueden darse cuando no se especifica lo que es y lo que no es el cambio:

1. La gente no se atreverá a dejar de hacer nada. Tratan de hacer las cosas antiguas y las nuevas. Pero ellos pronto se cansarán con la sobre carga de trabajo.
2. Las personas toman sus propias decisiones acerca de qué descartar y qué mantener, y los resultados son: inconsistencia y caos.
3. Las personas tiran todo lo pasado y lo nuevo desaparece cuando es conveniente para ellos.

Es necesario pensar en todos los aspectos de los cambios que se están haciendo, y ser específico acerca de lo que se va y lo que se queda, tomará tiempo hacerlo, pero deshacer el daño causado por cualquiera de estas tres reacciones tomará mucho más tiempo.

9. Marca las terminaciones

No sólo se debe de hablar de las terminaciones o finales, hay que crear acciones o actividades que las dramaticen. Hay que explicarlas con acciones, más que con palabras.

Por ejemplo, en una compañía que ha cambiado su forma de trabajo de una contribución individual a una en equipo, pudiera eliminar las paredes de los cubículos y crear espacios para trabajar en equipo, en donde las personas puedan ver y hablar con sus compañeros. El mensaje importante aquí sería: “La antigua forma de separación se ha ido. Estamos haciendo cosas para trabajar en una forma colaborativa ahora”.

10. Tratar el pasado con respeto

Nunca se debe denigrar el pasado. Muchos líderes o gerentes, en su entusiasmo por un futuro que será mejor que el pasado, ridiculizan o hablan despectivamente de la vieja manera de hacer las cosas. Pero al hacerlo, sólo consolidan la resistencia a la transición, porque las personas se identifican con las cosas como solían ser, y sienten que su autoestima está en juego cada vez que el pasado es atacado.

Sin embargo, es importante que el líder señale las diferencias entre el presente y el pasado, mostrar sus beneficios, el secreto está en hacer la distinción, no en juzgarlo.

11. Dejar que la gente tome un pedazo de la vieja manera para ellos

Los finales ocurren más fácilmente si las personas pueden tomar un pedazo del pasado con ellos. Se trata de desengancharlos del pasado, no de acabar con él como si fuera una enfermedad, y en particular, no se busca hacer sentir a la gente culpable por haber sido parte de ella.

12. Mostrar cómo terminaciones garantizan la continuidad de lo que realmente importa

La mayoría de los finales no son terminales como el cierre de una planta o la venta de una compañía. De hecho, muchos finales representan la única forma de proteger la continuidad de algo más grande. Por ejemplo, cuando la línea de un producto caducado es descontinuada y reemplazada por otra, permitirá a la compañía mantener sus clientes y por lo tanto continuar con su operación.

En resumen, la razón más grande de que los cambios organizativos fallen es que no se piensa en las terminaciones o no se planea para gestionar su impacto en las personas. Naturalmente preocupados acerca del futuro, los planeadores e implementadores del cambio, con demasiada frecuencia olvidan que las personas tienen que dejar ir el presente primero.

Se olvidan de que, si bien la primera tarea de la gestión del cambio es entender el resultado deseado y cómo llegar allí, la primera tarea de la gestión de la transición es convencer a la gente de “salir de casa”. Si recordaran esto, se ahorrarían muchos dolores de cabeza.

Elemento: nuevo comienzo

1. Elemento: Un nuevo comienzo y los cuatro puntos para estimular, alentar y apoyar.

Los comienzos son un fenómeno psicológico. Están marcados por la liberación de una nueva energía en una nueva dirección, son la expresión de una nueva identidad. Son mucho más que las prácticas y situacionales "nuevas circunstancias" que podríamos llamar aperturas.

El comienzo puede tomar lugar únicamente cuando las personas han cruzado a través de la zona neutral y están dispuestas a hacer el compromiso emocional de hacer las cosas de una nueva forma y verse a sí mismos como gente nueva. Empezar, implica nuevas situaciones. Comenzar, involucra un nuevo entendimiento, nuevos valores, nuevas actitudes,y, sobre todo, una nueva identidad.

Empezar, puede y debe ser cuidadosamente diseñado, como un objeto. Un comienzo, puede y debe ser nutrido, como una planta. Empezar forma parte de un programa como resultado de una decisión. Están señaladas por un anuncio: “En marzo 25, la compañía B se fusionará con la compañía A”.

Por otro lado, los comienzos son la fase final de este proceso orgánico que llamamos: transición, y su tiempo no está programado por fechas establecidas en un programa de implementación.

Los comienzos son cosas extrañas. Las personas buscan que sucedan, pero al mismo tiempo les temen. Hay un número de razones por las que las personas se resisten a nuevos comienzos, a pesar de que pueden ser atraídas por la idea de hacerlos.

Haz clic aquí para ver esa lista de razones.

Únicamente cuando el líder "se pone en los zapatos de la gente" y siente lo que ellos están sintiendo, puede ayudarlos realmente a administrar su transición. Muchos comienzos abortan porque no fueron precedidos por terminaciones y zonas neutrales bien gestionadas más que por cualquier otra razón.

Los comienzos no pueden forzarse de acuerdo a los deseos de los líderes, pero se pueden estimular, alentar y apoyar. Lo que puede hacerse, cae en estas cuatro categorías:

1. Explicar el propósito básico detrás de los resultados que se buscan.
2. Pintar una fotografía de cómo los resultados pueden lucir y sentirse.
3. Diseñar un plan paso a paso para obtener el resultado.
4. Dar a cada persona un rol a jugar tanto en la planeación como en el resultado.

En otras palabras, para hacer un nuevo comienzo, se necesitan estos cuatro puntos: un propósito, una fotografía, un plan y un papel para jugar. Es muy importante recordar estos puntos cuando se esté ayudando a las personas a hacer un nuevo comienzo. A continuación, se explican con mayor detalle:

Categoría	¿En qué consiste?
1. Clarificar y comunicar el propósito:	El líder necesita explicar claramente el propósito que hay detrás de un nuevo comienzo. Nos daremos cuenta que las personas tienen dificultades para entender el propósito, porque ellos no tienen una idea realista de dónde realmente la organización está parada y qué problemas hay. En estos casos, es necesario compartir los problemas, antes de compartir la solución a éstos. Si esto no sucedió durante la fase de dejar ir, este es un buen momento para hacerlo y responder a las siguientes preguntas: • ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es la situación que requiere de un cambio para resolverlo? • ¿Quién dice eso y basado en qué evidencia? • ¿Qué podría ocurrir si nadie actúa para resolver este problema? • ¿Y qué pasaría con nosotros si eso ocurriera? Un terrible obstáculo para los nuevos comienzos es que las personas no entiendan el propósito detrás de los cambios. Para evitarlo, es necesario considerar los siguientes puntos: • Porque tal vez no fue efectivamente comunicado, se debe proveer más • explicación. • Asegurar que haya sido explicado y comunicado a todos los niveles organizativos. El propósito debe ser real, no hacerlo creíble. El objetivo tiene que surgir de la situación actual que enfrenta la organización.
2. Hacer una fotografía:	El propósito es crítico en los comienzos, pero es abstracto. Las personas necesitan algo que puedan ver, al menos en su imaginación. Ellos necesitan una fotografía de cómo los resultados lucirán y necesitan ser capaces de imaginar cómo se sentirán al participar en ellos. Utiliza apoyos visuales para trasmitir las imágenes de cómo podrían lucir las cosas con las nuevas maneras. Un par de advertencias sobre cómo ayudar a las personas a visualizar la nueva forma: • En primer lugar, no espere que la imagen tenga su efecto antes de tiempo, es decir, antes de que su gente haya hecho un final y dejado atrás el pasado. • La segunda advertencia es no abrumar a la gente con una imagen con la que sea difícil identificarse y que se sientan intimidados, en lugar de emocionados por ella.
3. Crear un plan:	Una vez que las personas tienen la fotografía en su cabeza, encuentran cómo llegar al destino que han capturado en su imaginación. Muchos ejecutivos y planeadores, caen dentro de este grupo, y porque ellos no sienten la necesidad personal de un plan que detalle la ruta de "aquí" para "allá", ellos sobreestiman lo mucho que los otros necesitarán un plan de este tipo. Este tipo de plan describe los pasos y fechas en las que la gente va a recibir información, la formación y el apoyo que necesitan para hacer la transición. La administración de un plan para la transición, difiere de un plan para la administración del cambio en varios sentidos : • Es mucho más detallado, aborda el cambio en el nivel personal más que en el colectivo. • Es orientado más al proceso, que al resultado. Expone los detalles de qué se tendrá que hacer para ayudar a los individuos a enfrentar los efectos del cambio. • Un plan de gestión del cambio comienza con el resultado y luego trabaja hacia atrás, en cambio, un plan de gestión de la transición, empieza por donde la gente está y trabaja hacia adelante, paso a paso, a través del proceso de dejar atrás el pasado, llegando a través de la zona neutral y hasta que emerge con nuevas actitudes, comportamientos e identidad.

4. Un papel qué jugar o rol:	Los planes son inmensamente tranquilizadores para la mayoría de la gente, no sólo debido a que contienen información, sino porque existen. La existencia del plan envía los siguientes mensajes a las personas: que alguien está viendo por ellos, que se toman en serio sus necesidades y que se mira hacia adelante para que no se pierdan en el camino. El propósito, la fotografía y el plan, todos ellos omiten algo: una parte en qué jugar para las personas. Hasta que se les proporciona, mucha gente se siente excluida y tiene dificultades para hacer un nuevo comienzo. Necesitan conocer su rol y las relaciones con otros en el nuevo esquema. Dar a la gente un papel importante que desempeñar en el proceso de gestión de la transición, facilita el nuevo comienzo de cinco maneras: • Dar a la gente una nueva visión de los problemas reales que enfrenta la organización. Cuando la gente entiende los problemas, ellos se ponen en el camino de las soluciones. • Al compartir estos problemas, el líder y sus subordinados se alienan en un lado y los problemas en el otro. La polaridad no es entre el jefe y su personal; son aliados, no adversarios. • Dar a la gente un rol, les brinda conocimiento de primera mano para que puedan influir en la solución de problemas. • Todos los que juegan un papel son, al menos tácitamente, implicados en el resultado.

Todas estas tácticas ayudan a las personas a dejar el perturbador y creativo caos de la zona neutral y a reenfocar sus energías en nuevas direcciones. Ayudan también a las personas a dar forma a las nuevas identidades para reemplazar a las antiguas.

Pero ese reenfoque, debe ser reforzado para mantener la nueva forma y no volver al caos cuando el foco inicial se vea afectado por el flujo continuo de los cambios que seguramente vendrán.

Este reforzamiento debe cumplir las siguientes reglas:

Ser consistente:	La primera forma de reforzar el nuevo comienzo es la consistencia del mensaje. Cada política, procedimiento y lista de prioridades envían un mensaje, pero si no se es cuidadoso, el mensaje podría ser contradictorio, lo que confunde a las personas y les proporciona excusas para argumentar que el nuevo comienzo no es verdadero.
Asegurar lograr éxitos rápidos:	Estos éxitos pueden venir de pequeñas tareas que pueden ser cumplidas incluso a pesar de la dañada autoconfianza de los sobrevivientes de la transición.
Simbolizar la nueva identidad:	Las personas no son seres meramente lógicos; están llenos de sentimientos también. No son sólo literal-mente; reaccionan también a eventos simbólicos. Esto explica el porqué, cosas aparentemente pequeñas pueden tomar una enorme importancia en los individuos y la lucha de la organización, para hacer que un nuevo comienzo funcione.
Celebrar el éxito:	Es necesario tomarse el tiempo para celebrar el haber llegado a “la tierra prometida”. Al igual que fueron marcadas las terminaciones en el inicio de la transición, es necesario marcar el comienzo en el final de la transición. Cuando se percibe que la mayoría de las personas han emergido de la confusión y han establecido su nueva identidad, hará bien el tomar tiempo para celebrar que la transición ha terminado.

Podemos resumir, que detrás de todas las actividades y tácticas, lo más importante que debemos considerar es que: las cosas empiezan cuando el plan lo dice, pero el nuevo comienzo tendrá lugar mucho más lentamente. Si la transición se manejó mal o si por completo se pasó por alto, los nuevos comienzos a menudo no tienen lugar. En tales casos, se dice que **el cambio no funcionó**, o que **no llegó a cumplir las expectativas**.

La transición es más que el lado humano del cambio, el proceso psicológico por el que pasa la gente cuando se produce un cambio, o la forma en que la gente se reorienta a sí misma para hacer las cosas de una manera nueva; sino que también representa la experiencia que la gente vive cuando una organización está evolucionando, es decir, se está moviendo de una etapa de su desarrollo, a la siguiente.

En la actualidad, el rol del líder es entre otros muchos aspectos y responsabilidades, es identificar las emociones que se generan en las personas que atraviesan una transición producida por un cambio. Además, si se quiere contribuir a alcanzar las metas de la organización y contribuir con su evolución, se deberá contar con las competencias que permitan ser capaz de ayudar a las personas a asimilar estos cambios.

Cierre

Analizando el caso de la compañía que realiza productos de limpieza que presentamos al inicio del tema, sin duda podríamos opinar sobre qué hubiéramos hecho y qué no, ya sea como directores o supervisores de dicha empresa. A simple vista sería muy sencillo lidiar con los problemas y emociones que se presentaron. Sin embargo, en la vida real, en una organización, los elementos que interactúan para producir y poder manejar estas situaciones son infinitos.

Aprendimos las relaciones en el interior de un proceso de transición, las diferentes emociones y comportamientos que se presentan en las personas que se encuentran en esta etapa, en donde tienen que dejar ir o perder algo, debido a los cambios que enfrentan. Distinguiendo cómo el líder puede ayudar a las personas en la organización a atravesar esta etapa, disminuyendo o anulando su impacto negativo.

Al iniciar **un nuevo comienzo**, mostramos las diferentes emociones y comportamientos que se presentan en las personas en esta etapa y cómo el líder puede contribuir a la organización, a través de ayudar a las personas, a disminuir su impacto negativo.
Aprendimos que, para tener un nuevo comienzo de transición, tenemos que identificar y definir correctamente los puntos clave que son:

1. Explicar el propósito básico detrás de los resultados que se buscan.
2. Pintar una fotografía de cómo los resultados pueden lucir y sentirse.
3. Diseñar un plan paso a paso para obtener el resultado.
4. Dar a cada persona un rol a jugar tanto en la planeación como en el resultado.

Referencias bibliográficas

- American Psychological Association. (s.f.). *El camino a la Resiliencia*. Recuperado de https://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino
- Cutuli, J., y Masten, A. (2011). *Resilience. En S.J. Lopez* (Ed.) The encyclopedia of positive psychology. New York, NY: Blackwell Publishing Ltd.
- Forés, A., y Grané, J. (2008). *Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- García, M. (2013). *Revisión de programas de resiliencia basados en la evidencia en los ejércitos*. Sanidad Militar, 69(3).
- López, V. (2010). *Educación y resiliencia: alas de la transformación social*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 10(2).
- Luthar, S., Cicchetti, D., y Becker, B. (2000). *The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work*. Child development, 71(3).
- Mak, W., Ng, I., y Wong, C. (2011). *Resilience: enhancing well-being through the positive cognitive triad*. Journal of counseling psychology, 58(4).
- Masten, A. (2001). *Ordinary magic: Resilience processes in development*. American Psychologist, 56(3).
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica*. Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport, 31(2).
- Reivich, K., Seligman, M., y McBride, S. (2011). Master resilience training in the US Army. American Psychologist, 66(1).
- Reivich, K., y Shatté, A. (2003). *The Resilience Factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. New York: Broadway Books.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Rompiendo Límites. (2017). *Un Nuevo Comienzo - Video de Motivación*. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=mqXGTlZSDEA

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar las emociones que muestran las personas en la etapa de duelo.
- Comprender la ausencia de información de los líderes a los equipos de trabajo.
- Nombrar los cuatro pasos de un nuevo comienzo., menciona cuáles son los cuatro pasos.
- Recordar las razones por las que las personas se resisten a ser parte de los cambios.
- Numerar las cuatro reglas que se deben seguir para reforzar el nuevo comienzo.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no exísten fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.