Gestión del cambio a través de la comunicación

Las empresas están en continuo cambio y movimiento, bien por su propia planificación de crecimiento, bien por las necesidades de cambio que se les presentan ante oportunidades o dificultades añadidas (transformación digital, retención del talento y evolución del talento, evolución propia del mercado...).

Introducción

Para que una empresa pueda evolucionar de forma ordenada y eficaz es imprescindible una buena gestión del cambio, y para ello la empresa ha de asegurarse de que sus activos principales (las personas) están preparadas y cuentan con los recursos para hacerlo efectivo.

Partiendo de la base de que somos una especie social, que sustenta su evolución en la capacidad de construir redes sociales y difundir el conocimiento a través de narrativas, conseguir que sigamos evolucionando, a través de una correcta gestión del cambio, pasa por fomentar la cooperación, la coordinación y el compartir a través de la comunicación.

Los actores

Partiendo de la base de que nuestro objetivo es conseguir una eficiente evolución y cambio, no podemos olvidar la necesidad de contar con personas que se enfrenten a las resistencias.

Debemos proporcionar a estas personas ecosistemas y herramientas con las que desarrollen conexiones entre personas y grupos estancos de conocimiento para alinearlos en el beneficio común. Sin embargo, cuando este conocimiento está en manos de profesionales de alto nivel, como sucede en nuestro sector, las resistencias a cualquier opinión o juicio sobre su manera de proceder, que están en la base de un proceso de cambio, son especialmente significativas.

Las cuatro fases primordiales en Gestión de Cambio

El cambio genera siempre resistencias. Saber gestionarlas es vital para transitar por el proceso de forma cohesionada, sin impactos negativos y optimizando la utilización de recursos.

La evidencia nos muestra que las empresas de éxito disponen de planes de crecimiento planificados y un sistema interno de gestión de procesos de cambio. La idea que hay en la base es que trabajar la prevención para evitar vivir apagando fuegos, les permite disminuir los problemas de clima laboral.

A continuación se explican las fases principales que componen un sistema de gestión del cambio:

- Diagnosticar las necesidades

La innovación y el cambio deben afrontar problemas y necesidades no cubiertas. A pesar de lo obvio de esta definición y de lo necesario que es disponer de un buen diagnóstico para determinar nuestras actuaciones, esta fase, junto con la evaluación, suelen ser las grandes olvidadas del proceso,

Solo una correcta definición y valoración de necesidades puede generar la seguridad necesaria para liderar un proyecto de cambio. Pero lamento comunicaros que no todo es tan claro como lo visualizamos en nuestra mente, por lo que nuestros diagnósticos apriorísticos suelen ser, si no erróneos, por lo menos carentes de un amplio espectro de conocimiento, el de nuestro equipo.

Analicemos en primer lugar a nuestro equipo. En él encontraremos personas que están cómodas trabajando solas y otras que necesitan hacerlo en equipo, quienes toman decisiones con rapidez y otros que requieren más tiempo, individuos más minuciosos y otros que se centran más en la idea general. No hay un perfil mejor que otro, pero es vital que entendamos los distintos sistemas de preferencias, además del propio, para entender que nos enfrentamos a diferentes necesidades.

Además, estas van a ser expresadas de formas diferentes ya que cada persona representa una combinación única de capacidades de comunicación, y tiene una percepción subjetiva de la realidad, una manera de relacionarse con el entorno (introvertido o extrovertido) y un sistema propio para hacer juicios de valor y tomar decisiones (orientación más racional o emocional).

Si conseguimos identificar estos modelos de comunicación, y con ello promocionar una comunicación fluida que establezca vías de acercamiento, nos será más sencillo identificar los datos necesarios para nuestro trabajo.

- Preparar una propuesta de valor.

Una vez diagnosticadas las necesidades debemos proponer soluciones específicas a cada una de ellas. Aquí estamos hablando de plantear objetivos específicos, medibles, alcanzables, retadores y temporalizables, para conseguir respuestas creativas.

En el planteamiento de estas solucione debemos considerar el grado de cohesión, rendimiento y relación del equipo para llevar con éxito procesos de cambio a través de propuestas alineadas.

Todos los grupos (profesionales, personales o familiares) pasan por distintas etapas de relación entre sus miembros, algunas altamente productivas o constructivas, otras frustrantes o destructivas. Debemos identificar el estadio actual de nuestro equipo, su potencial inmediato y áreas de desarrollo para estimular la comunicación que nos permitirá obtener de ellos las soluciones, las propuestas de valor, que permitan abordar positivamente los conflictos y afrontar, en definitiva, los procesos de cambio.

- Movilización de recursos para implantar las medidas de la propuesta de valor.

En esta fase recogemos, agrupamos y priorizamos las diferentes ideas y propuestas para tomar la decisión definitiva de las acciones concretas a realizar.

Siempre es mejor llegar a estas propuestas de forma consensuada, pues de esta manera conseguiremos una mayor implicación de todos los actores del cambio, obtendremos diferentes visiones sobre la situación a resolver, y conseguiremos un mayor espectro de

propuestas a valorar, con lo que nuestra decisión será más rica en matices, más completa. Estas propuestas contaran así con mayores probabilidades de éxito y mejorará la gestión emocional, aportando una mayor implicación de todos los actores del cambio.

- Implantar

Significa afrontar la manera de llevar a terreno real aquello que hemos definido, de manera flexible y con un seguimiento constante.

Medir siempre es necesario para decidir y resolver conflictos. Tenemos que definir claramente el riesgo de cada acción, cuánto riesgo hay y cuánto estamos dispuestos a invertir para paliarlo, porque el riesgo va a existir siempre. El problema es la incertidumbre, es decir, el no saber. Y el riesgo y la incertidumbre no son lo mismo. El riesgo se puede gestionar. La incertidumbre es imposible de manejar.

Conclusión

En el diagnóstico identificamos nuestras necesidades. A través de la propuesta de valor seleccionamos que situaciones vamos a abordar en primera instancia y que recursos son necesarios. En la movilización priorizamos y determinamos los recursos realmente necesarios y disponibles para finalmente implantar y medir los resultados.

Una vez más, nos encontramos en una rueda sin fin en la que debemos contar con las características personales de cada miembro de nuestro equipo. Es para nosotros una meta conseguir que comuniquen sus conocimientos y necesidades en pro de una eficiente ejecución de medidas útiles.

Gestión y proyectos

Acuidad
Consultoria

Para contactar: clara.grau@acuidad.com
http://www.acuidad-consultoria.com/