GESTIÓN DEL CAMBIO

Una guía práctica para acompañar a las personas en los procesos de transformación.

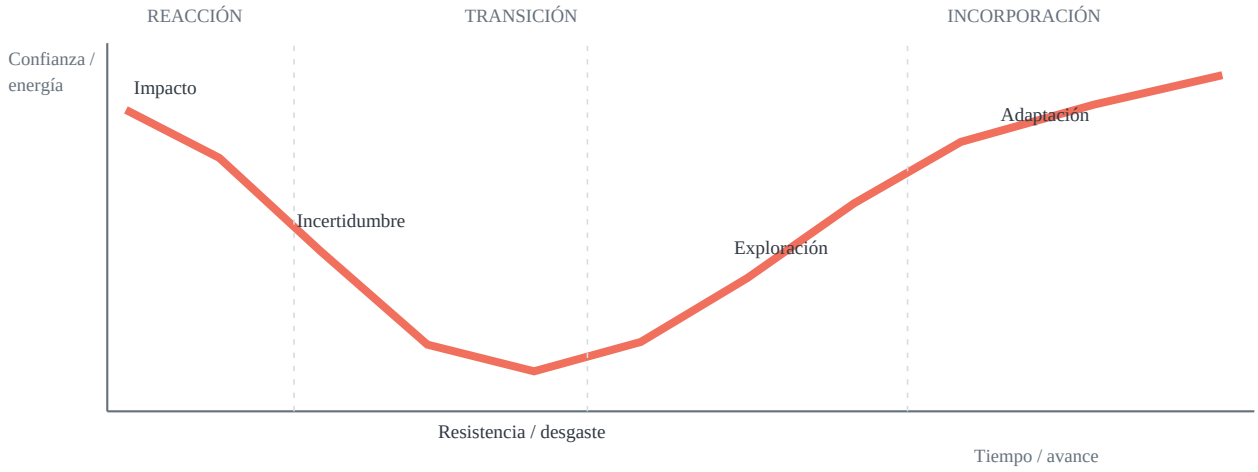
El cambio se implementa en la organización; la transición ocurre en las personas.
Gestionar el cambio implica planificar procesos y resultados, pero también comprender qué sienten las personas, qué necesitan aprender y qué condiciones les permiten avanzar.

1. ¿Qué nos pasa cuando algo cambia?

Un cambio organizacional puede modificar tareas, roles, vínculos, rutinas, herramientas o la manera en que se toman decisiones. Aunque la transformación tenga sentido para el negocio, cada persona la interpreta desde su experiencia, sus expectativas y aquello que siente que puede perder o ganar.

La dimensión emocional importa. Pueden aparecer incertidumbre, miedo a no estar a la altura, enojo, frustración, tristeza, desconfianza o sensación de pérdida de control. También curiosidad, alivio, entusiasmo y expectativa. Dos personas pueden vivir el mismo cambio de maneras muy distintas.

Una curva orientativa de las reacciones frente al cambio



Cómo leer el gráfico. Al conocer el cambio puede aparecer impacto; luego, dudas o resistencia; más adelante, con información, participación y apoyo, algunas personas empiezan a explorar nuevas formas de trabajar y a incorporarlas. El punto más bajo representa un momento posible de mayor incertidumbre o desgaste, no una etapa obligatoria.

Importante: la curva es una representación orientativa, no un pronóstico ni una secuencia universal. Las personas pueden saltear momentos, volver atrás, sentir varias emociones a la vez o avanzar a ritmos diferentes. Usala para abrir conversaciones, nunca para etiquetar a alguien como "resistente".

La emocionalidad no es un obstáculo que haya que eliminar. Es información que RRHH y los líderes necesitan escuchar para comprender qué apoyo hace falta.

2. Comprender la transición: una referencia

William Bridges, en *Transitions: Making Sense of Life's Changes*, diferencia el cambio externo de la transición interna. El cambio es el acontecimiento —por ejemplo, una nueva estructura o un sistema—; la transición es el proceso psicológico que las personas atraviesan para adaptarse a esa nueva realidad.

1. CIERRE / FINAL	Se deja atrás algo conocido. Puede haber sensación de pérdida, nostalgia, enojo o temor. Conviene reconocer qué termina, qué cambia y qué vale la pena conservar.
2. ZONA NEUTRAL	El modo anterior ya no funciona del todo y el nuevo todavía no está consolidado. Puede haber confusión, baja confianza y necesidad de probar, preguntar y aprender.
3. NUEVO COMIENZO	Se empieza a encontrar sentido, claridad y confianza en la nueva forma de trabajar. Ayuda reforzar avances, reconocer logros y dar continuidad.

3. ¿Qué debería hacer RRHH?

MOMENTO	INTERVENCIÓN DE RRHH
Antes de comunicar	Entender el propósito; identificar personas y áreas impactadas; anticipar preguntas; alinear a los líderes y preparar mensajes claros.
Al comunicar	Explicar por qué se cambia, para qué, qué cambia y qué no. Ser honestos sobre lo que todavía no está definido. Abrir espacios de preguntas.
Durante la transición	Escuchar sin minimizar emociones; detectar obstáculos; facilitar participación, capacitación y acompañamiento; dar estructura y certezas posibles.
Al implementar	Acompañar la práctica; habilitar referentes; recoger feedback; reconocer avances pequeños y ajustar lo que no funciona.
Para sostenerlo	Reforzar nuevos hábitos; medir adopción; compartir resultados; reconocer contribuciones y revisar si los cambios se mantienen.

El rol de RRHH: no es ser dueño del cambio ni convencer a todos a cualquier costo. Es facilitar condiciones para que líderes y equipos comprendan el propósito, puedan expresar inquietudes, desarrollen capacidades y adopten nuevas prácticas.

4. Dinámicas para trabajar con los equipos

Elegí la dinámica según el momento del proceso. No hace falta hacerlas todas: una conversación bien facilitada puede aportar más que una actividad extensa sin seguimiento.

A. Mapa de impacto

Objetivo: hacer visible qué cambia y a quiénes afecta.

En grupos pequeños, completar cuatro columnas: **qué cambia** (tareas, roles, procesos, herramientas); **a quién impacta**; **qué preocupación o emoción puede aparecer**; **qué apoyo necesita esa persona o equipo**. Cerrar priorizando tres acciones concretas de acompañamiento.

25–35 minutos. Ideal antes de comunicar o al diseñar el plan.

B. Lo que dejamos / lo que nos llevamos

Objetivo: reconocer pérdidas, recursos y aprendizajes.

Dividir una hoja en tres partes: **“Dejamos atrás…”**, **“Nos llevamos / queremos conservar…”** y **“Para avanzar necesitamos…”**. Invitar a mencionar prácticas, fortalezas, vínculos o aprendizajes. Validar lo que aparece sin discutir ni apresurar una mirada positiva.

20–30 minutos. Ideal en cambios de estructura, liderazgo o procesos.

C. Termómetro emocional del cambio

Objetivo: escuchar cómo está viviendo el equipo la transformación.

Cada persona elige una palabra o puntaje del 1 al 5 para responder: **¿Cómo estoy viviendo este cambio?** Luego, voluntariamente: ¿Qué me genera incertidumbre? ¿Qué información me falta? ¿Qué me ayudaría a avanzar? Registrar temas comunes sin exponer respuestas individuales.

15–20 minutos. Repetir en distintos momentos para observar evolución.

D. Experimento de 7 días

Objetivo: pasar de la conversación a una acción posible.

Definir una práctica nueva, pequeña y observable para probar durante una semana. Acordar quién la prueba, qué apoyo necesita y cómo sabrán si funcionó. Al cierre: ¿qué resultó?, ¿qué fue difícil?, ¿qué ajustamos?, ¿qué mantenemos?

15 minutos de diseño + revisión semanal. Ideal durante la implementación.

Cuidados para facilitar estas dinámicas

Explicar para qué se hace la actividad; no obligar a compartir experiencias personales; escuchar sin juzgar; no prometer respuestas que todavía no existen; cerrar siempre con una devolución sobre lo escuchado y próximos pasos concretos. Si se recogen opiniones, explicar cómo se utilizarán y cuidar la confidencialidad.

5. ADKAR: cinco condiciones para que el cambio suceda

El modelo ADKAR, desarrollado por Prosci, ayuda a mirar el cambio desde la experiencia individual. Su idea central es que una transformación organizacional solo se vuelve realidad cuando las personas pueden comprenderla, involucrarse, aprender y sostener nuevas formas de trabajar.

A	**Awareness – Conciencia** Comprender por qué es necesario cambiar. La persona necesita entender qué está pasando, por qué se toma esa decisión y qué consecuencias puede tener no cambiar. **Desde RRHH: comunicar el propósito, el contexto y las razones del cambio.** *¿Entiendo por qué tenemos que cambiar?*
D	**Desire – Deseo** Encontrar motivos para involucrarse y participar. Entender el cambio no significa automáticamente querer hacerlo: pueden aparecer temores, desconfianza o falta de motivación. **Desde RRHH: escuchar inquietudes, involucrar a las personas, trabajar con líderes y mostrar qué lugar tienen en el proceso.** *¿Tengo motivos para comprometerme con este cambio?*
K	**Knowledge – Conocimiento** Saber qué hay que hacer diferente y cómo hacerlo. Puede requerir información, capacitación, instrucciones y claridad sobre nuevos roles o procesos. **Desde RRHH: organizar capacitaciones, espacios de consulta, guías y materiales de apoyo.** *¿Sé qué tengo que hacer y cómo hacerlo?*
A	**Ability – Capacidad** Poder llevar lo aprendido a la práctica. Saber cómo hacerlo no garantiza que la persona pueda hacerlo en su contexto real: necesita práctica, recursos, tiempo y acompañamiento. **Desde RRHH: facilitar la práctica, acompañar a líderes, dar feedback y remover obstáculos.** *¿Puedo llevarlo a la práctica en mi trabajo cotidiano?*
R	**Reinforcement – Refuerzo** Sostener el cambio en el tiempo. Sin seguimiento y reconocimiento, existe el riesgo de volver a las prácticas anteriores. **Desde RRHH: reconocer avances, medir adopción, dar feedback y reforzar nuevos hábitos.** *¿Qué nos ayuda a mantener este cambio?*

6. Aplicar ADKAR: ejemplo práctico

Imaginemos una empresa que implementa un nuevo sistema de gestión y deja atrás planillas y circuitos manuales. El equipo conoce la decisión, pero la adopción no avanza como se esperaba.

ELEMENTO	QUÉ PODRÍA ESTAR PASANDO	RESPUESTA POSIBLE DE RRHH
Conciencia	“No entiendo por qué dejamos el sistema anterior; funcionaba”.	Explicar el problema que se busca resolver y qué mejora se espera. Mostrar razones y objetivos concretos.
Deseo	“Esto me agrega trabajo y no veo qué gano”.	Escuchar la preocupación, involucrar usuarios en la transición y conversar sobre impactos y beneficios reales.
Conocimiento	“No sé cómo cargar una operación”.	Capacitar con ejemplos del trabajo cotidiano, instructivos breves y espacios para preguntas.
Capacidad	“Hice la capacitación, pero me trabo cuando tengo que usarlo”.	Practicar con casos reales, acompañamiento de referentes y tiempo para aprender; revisar permisos y recursos.
Refuerzo	“Volvimos a usar las planillas porque es más rápido”.	Revisar obstáculos, reforzar el uso del nuevo sistema, reconocer avances y acordar cuándo dejan de utilizarse los circuitos anteriores.

La clave del modelo: no todas las dificultades se resuelven de la misma manera. Si el problema es la falta de comprensión, una capacitación técnica no lo va a solucionar. Si las personas saben qué hacer, pero no tienen recursos o práctica, comunicar más tampoco alcanza.

7. Diagnóstico rápido para RRHH

Antes de definir una intervención, preguntate:

- ¿Las personas no entienden por qué cambiamos?
- ¿Entienden el motivo, pero no quieren involucrarse?
- ¿Quieren hacerlo, pero no saben cómo?
- ¿Saben cómo hacerlo, pero todavía no pueden aplicarlo?
- ¿Ya lo incorporaron, pero falta sostenerlo?

Elegí la intervención según la barrera: comunicar y dar contexto; escuchar e involucrar; enseñar; facilitar la práctica; o reforzar y dar seguimiento.

8. Preguntas para abrir conversaciones

- ¿Qué es lo que más te preocupa de este cambio?
- ¿Qué información necesitás para entenderlo mejor?
- ¿Qué sentís que podés perder y qué oportunidad podría abrirse?
- ¿Qué parte te resulta más difícil de poner en práctica?
- ¿Qué apoyo, herramienta o conversación te ayudaría hoy?

Referencias para profundizar

- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making Sense of Life’s Changes*. Hachette Books. Diferencia el cambio externo de la transición interna y describe cierre, zona neutral y nuevo comienzo.
- Prosci. *The Prosci ADKAR® Model*. Modelo de adopción individual: Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement.
- Kübler-Ross Change Curve: se utiliza en algunas representaciones de la experiencia emocional del cambio. Conviene presentarla con cautela: no describe etapas universales ni lineales.

La conversación es parte de la gestión del cambio. Escuchar también es intervenir.