



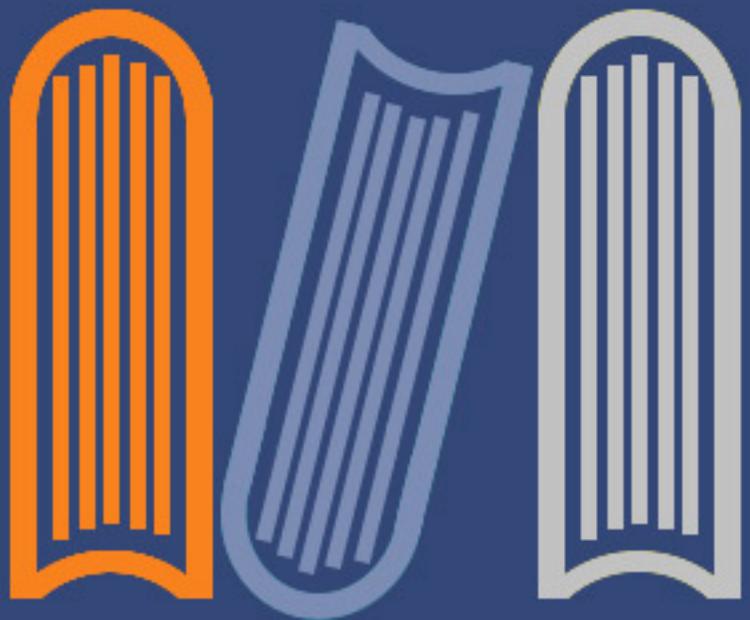
Manejando la  
resistencia al cambio

# MapCEL: Un cambio organizacional



En esta guía encontrará información útil para implementar MapCEL y reducir la resistencia a su uso dentro de su organización





Marc Teórico

# Lo que debes saber acerca de los cambios organizacionales



La mayoría de los cambios organizacionales encuentran problemas en el camino: generalmente **toman más tiempo del esperado y deseado**, a veces bajan la moral de los empleados y con frecuencia tienen altos costos en términos de tiempo de los ejecutivos o trastornos emocionales.



La gente no se alinea a un proyecto "así porque sí" necesita ver que **el apoyo y la motivación vienen desde arriba** y "contempla metas concretas". Dejarle esta tarea al responsable de recursos humanos sería ponerle una "X" en el pecho para tirarse a matar sobre ese personal, es un asunto al que deben entrarle todos, iniciando con el director de la empresa".<sup>1</sup>



**Las personas se resisten al cambio cuando desconocen en qué consiste el cambio y cómo los afectará.** Los líderes de proyecto deben proporcionar información y orientación detallada y continua, para ello en este documento encontrarás algunas estrategias y preguntas que te ayudarán a plantear esta etapa previa al inicio del proyecto.



Adicional a todo lo que encontrarás en las siguientes páginas es importante recordarte que **la actitud positiva** que irradiés al resto del equipo jugará un factor fundamental en el éxito del proyecto.

Ahora bien, ya tienes los celulares, ya comenzó el cobro de renta del proyecto y tienes encima la presión de entregar resultados en poco tiempo... ¡tranquilo! Toma aire y cuenta hasta 3... Hay algo más que debes de saber antes de continuar con el inicio del proyecto, y esto es que **conozcas las cuatro razones más comunes que explican por qué la gente se resiste al cambio**. continúa leyendo y permítenos ayudarte.

<sup>1</sup> <http://expansion.mx/ml-carrera/2009/10/29/como-combatir-la-resistencia-al-cambio>

# Los 4 porqué más comunes de la resistencia al cambio

EL deseo de no perder  
algo valioso

Falta de información



El cambio no tiene sentido  
para el operador

Baja resistencia  
al cambio

## { El deseo de no perder algo valioso }

Las personas se enfocan en su propio beneficio y no en el de la organización, la resistencia suele manifestarse en “politiquería” o “comportamiento politiquero”.

### Ejemplo:

El presidente de una organización, tras varios años de crecimiento rápido, decidió que era necesario crear un nuevo departamento, denominado planificación y desarrollo de productos nuevos, que sería liderado por un vicepresidente. En el plano operativo, este cambio le quitaría a los vicepresidentes de marketing, ingeniería y producción gran parte de las facultades para la toma de decisiones que tenían sobre los productos nuevos. Dado que estos productos tenían un papel muy relevante en la organización, el cambio también provocaría que los vicepresidentes bajaran de categoría, algo que, junto con el poder, era de gran importancia para ellos. Durante los dos meses que siguieron al anuncio del presidente en relación con su idea de nombrar a un vicepresidente para los productos nuevos, cada uno de los vicepresidentes de las otras áreas señaló seis o siete razones que podrían provocar el fracaso de la nueva estructura. Sus objeciones siguieron aumentando en intensidad hasta que el presidente dejó de lado la idea.

El comportamiento politiquero surge a veces, antes y durante las iniciativas de cambio organizacional, cuando lo que es beneficioso para una persona o grupo no lo es para la organización en su totalidad o para otras personas o grupos.



## Falta de información

Las personas también se resisten al cambio cuando no comprenden sus implicancias y perciben que las pérdidas podrían ser mucho mayores que las ganancias. *Estas situaciones generalmente se dan cuando no existe confianza entre la persona que propone el cambio y los empleados.*

Pocas organizaciones tienen un alto nivel de confianza entre los empleados y los ejecutivos, por lo tanto, es fácil que se generen malentendidos al introducir un cambio. Aunque los ejecutivos expongan y aclaren los malentendidos rápidamente, éstos pueden provocar una resistencia. Esta resistencia fácilmente puede tomar por sorpresa a los iniciadores del cambio, en especial si suponen que las personas se resisten sólo cuando no se ven beneficiados por la nueva situación.



{ El cambio no tiene sentido para el operador }

No se involucra al área que recibirá el cambio y existe falta de información en el diagnóstico por parte del que quiere implantar el cambio.



## Baja resistencia al cambio

Las personas también se resisten al cambio porque temen no ser capaces de desarrollar las nuevas habilidades y comportamientos que dicho cambio requiere de ellos.

Todos los seres humanos tienen una capacidad limitada para el cambio, pero en algunos esta limitación es mucho mayor que en otros. El cambio organizacional puede exigir, aunque no sea esa la intención, que las personas cambien en muchos aspectos rápidamente.



## Perfil por generaciones

### Baby Boomers

(Nacidos entre 1946 y 1964)

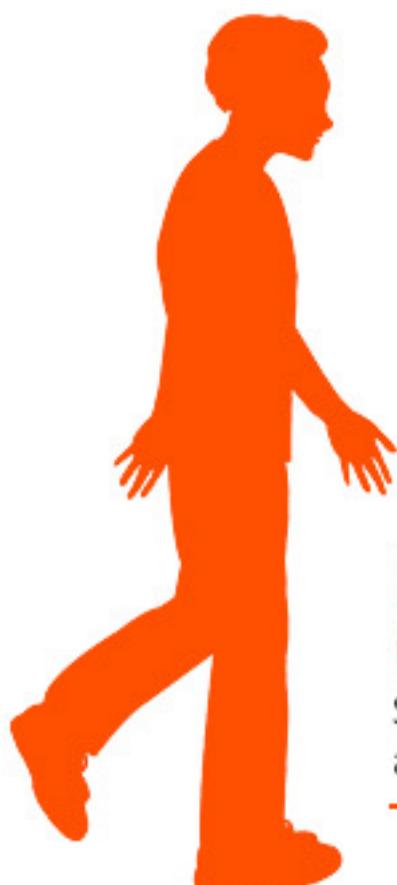
Son profesionales dedicados, adictos al trabajo y con resistencia al cambio y al nuevo contexto. Ocupan puestos directivos en las empresas.



### Generación X

(Nacidos entre 1965 y 1980)

Son empleados reflexivos, abiertos a nuevas propuestas y que tienen la capacidad de trabajar tanto con herramientas análogas como digitales.



### Generación Y / Milenials

(Nacidos entre 1981 y 1996)

Son los más jóvenes y se identifican por una resistencia al compromiso, son dispersos y necesitan una guía.



# Metodología de implementación



Cuando comenzamos con la implementación de **MapCEL** probablemente algunas de las preguntas que nos hacemos con mayor frecuencia son:

- **¿Y cuándo estará funcionando esto al 100%?**
- **¿Lo utilizarán el 100% del personal?**
- **¿Cuándo podré ver ese dichoso reporte que tanto me prometieron durante el periodo de prueba?**



Para poder contestar esas preguntas y llegar a esa famosa gráfica, a continuación, te brindamos un listado de actividades y preguntas que consideramos importantes te hagas antes de salir a “Go-live” o en otras palabras arrancar en productivo con el 100% de los operadores. Las siguientes secciones son el resultado de la experiencia de implementación de varios proyectos en la comunidad **MapCEL**.

# Evita sorpresas desagradables

Al iniciar un cambio organizacional la primer tarea que deben plantearse los líderes de proyecto es la definición y comunicación a las personas que experimentarán el impacto inmediato, en otras palabras: como les vas a vender el proyecto a los operadores para que lo utilicen; en el proceso de desarrollar esta tarea deberás considerar dos grupos, siendo el primero el que presenta mayor resistencia:

-  a) Operadores móviles: Vendedores, cobradores, repartidores, técnicos o cualquier otra persona que vaya a utilizar **MapCEL** en campo para realizar tareas fuera de la oficina.
-  b) Administrador web: Personal asignado a operar el portal web; en la mayoría de los casos no presentan resistencia debido a que fungen como elemento supervisor de los operadores móviles, sin embargo, algunas situaciones donde pudiera manifestarse resistencia es en personas apáticas a la tecnología. Un ejemplo de ello es cuando se asignan personas de avanzada edad que se les dificulta la interacción con la tecnología, para estos casos se sugiere capacitarlos de manera intensiva en el uso de la herramienta o asignarles una persona de apoyo que les brinde la información que requieren. Es imprescindible que la persona encargada de este rol tenga un panorama claro de qué indicadores deberá extraer de la plataforma para obtener los beneficios.

A continuación, te compartimos algunas preguntas que te ayudarán a definir el mensaje a comunicar con tu equipo de trabajo:

- a) ¿Qué necesidad tiene la empresa de implantarlo?
- b) ¿En qué consistirá este proceso?
- c) ¿Qué rol jugará cada uno del tipo de operadores?
- d) ¿Qué beneficios tienen los operadores al usarlo?

# ¿Dónde estoy parado?

Una vez teniendo en claro el objetivo de implantación y cómo se llevará a cabo la comunicación de este mensaje, se deberá examinar *su nivel de poder en relación a futuros opositores*, para ello brindamos un listado de factores situacionales a considerar:

a) Determine cuanta resistencia esperar y de qué tipo:



- I Del equipo piloto identifique a los líderes de opinión que pudieran afectar al resto de los miembros y en base a la tabla "A" identifique el método mediante el cual se manejará la posible resistencia.
- II Cuando se presente "Baja Tolerancia al cambio", usualmente manifestado en la generación de Baby Boomer se requerirá un mayor esfuerzo concentrado en impartir una estrategia de tipo "educación".

b) Evalúe su poder en relación con los opositores (esta pregunta se la debe hacer el líder del proyecto a sí mismo).



- I No es lo mismo jerarquía organizacional a poder organizacional, esto es: no necesariamente por ser un gerente o director se contará con el poder y habilidad para influir al equipo, en algunos casos este factor se encuentra presente de manera más acentuada en un miembro del equipo que cuenta con cierto carisma o liderazgo que el mismo "líder de proyecto" asignado, para ello es de vital importancia que el líder de proyecto cuente con la suficiente astucia y humildad para realizar mancuerna con estas figuras y así poder mitigar cualquier posible opositor al proyecto. La negociación y previos acuerdos serán fundamentales con aquellos miembros del equipo con mayor poder al líder de proyecto.

- c) Identifique quien tiene la información más precisa para diseñar una iniciativa de cambio que requiera la empresa.

Antes de comenzar a asignar roles dentro del proyecto, hágase preguntas como: ¿Es necesario involucrar al depto. de sistemas en el proyecto? ¿O son posibles detractores? **¿Mi futuro líder de proyecto, conoce la forma de trabajo de los operadores que utilizarán MapCEL?**, si cuenta con depto. de RH ¿valdría la pena integrarlos en el proceso de capacitación?



*A continuación un ejemplo:*

Es muy común que al diseñar formularios con **MapCEL** los líderes de proyecto sean los primeros en idear las plantillas, pasando por alto la opinión de los operadores que lo utilizarán en campo. No estamos sugiriendo que el operador sea la persona que diseñe el formulario, sin embargo, es valioso escuchar la experiencia de estos usuarios en campo con la finalidad de generar un diseño integral, es decir de uso práctico y que contenga la información que requiere a su vez la compañía, de no ser así el formulario podrá ser muy impráctico de llenar o de poco uso para la toma de decisiones; a su vez al involucrar a los operadores en el diseño, estos comienzan a apropiarse de la herramienta, comenzando así una aceptación por la misma.

# ¿Cómo procederá el cambio?

## a) Determinar la velocidad óptima del cambio



Vaya lento si:

- Anticipa una resistencia intensa.
- Tiene menos poder que los opositores.
- Necesita información de los demás para diseñar e implementar un cambio.

A continuación, la matriz del “continuo estratégico” enlista las variantes que pudieran presentarse dependiendo de la velocidad con que se desea tomar el cambio.

Tabla A - Continuo estratégico

Rápido	Más Lento
Planificación clara.	Sin una planificación clara al comienzo.
Escasa Participación de terceros.	Gran participación de terceros.
Intento de superar la resistencia	Intento de minimizar la resistencia.



*Tip:*

Por más urgente que sea el cambio, otorgue a su equipo una ventana de tiempo “justa” para que el proceso de adaptación tenga oportunidad de producirse.

## b) ¿Cómo combatir la resistencia en la práctica?



Si la resistencia proviene de la **falta de información** de los empleados, use la educación para comunicar las razones del cambio deseado. Una vez educadas, las personas suelen apoyar las iniciativas. Sin embargo, este método puede tomar mucho tiempo si involucra a grupos grandes.

Si quiere que los **opositores se comprometan más con el cambio**, aliente la participación en su diseño o implementación. Este método aumenta la base de apoyo del cambio pero puede causar problemas si las personas carecen de experiencia para desarrollar planes eficaces.

Si las **personas temen no ser capaces de hacer los ajustes necesarios**, provea capacitación en habilidades y apoyo emocional. Ningún otro enfoque funciona tan bien con los problemas de ajuste, pero puede consumir mucho tiempo y recursos.

Si personas o grupos poderosos se oponen al cambio porque **perderán algo como resultado del cambio**, use la negociación, ofrezca incentivos para que acaten el cambio. Es una forma relativamente fácil, aunque costosa, de aplacar la resistencia.

Si la rapidez es esencial, use la **coerción**, amenace con despedir, transferir y quitar oportunidades de ascenso. Con esto puede superar rápidamente la resistencia, pero también despertar un resentimiento intenso”

**Tabla B - Métodos para enfrentar la resistencia al cambio**

Método	Situaciones en que se usa comúnmente	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	Cuando hay una falta de comunicación o bien información y análisis inexactos	Una vez que se les ha persuadido, las personas generalmente ayudarán en la implementación del cambio	Puede tardar demasiado si hay muchas personas involucradas
Participación y compromiso	Cuando los iniciadores no cuentan con toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando los demás tienen un poder de resistencia considerable	Las persoinas que participen estarán comprometidas con la implementación y cualquier información importante que tengan se integrará al plan de cambio	Puede tardar mucho si los participantes diseñan un cambio inadecuado
Facilitación y apoyo	Cuando la gente se resiste por problemas de adaptación	Ningún otro método funciona mejor que éste cuando hay problemas de adaptación	Puede tardar mucho, ser costoso y aún así fallar

<b>Negociación y acuerdo</b>	Cuando una persona o grupo perderá claramente con el cambio y cuando ese grupo tiene un poder de resistencia considerable	A veces resulta una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor	En muchos casos puede ser demasiado costoso si alerta a los demás para que negocien su cumplimiento
<b>Manipulación y cooptación</b>	Cuando las otras tácticas no funcionarán o son demasiado costosas	Puede ser una solución relativamente rápida y económica ante los problemas de resistencia	Puede provocar problemas en el futuro si la gente se siente manipulada
<b>Coerción explícita e implícita</b>	Cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable	Es un método rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser peligroso si la gente se enoja con los iniciadores

# Acción planificada

## a) Estructura para resolver dudas del personal y clientes



- I Se deberá capacitar a uno o más miembros de la organización que sean capaces de resolver problemas técnicos de la aplicación. Esto se conoce como *soporte primer nivel* y para ello se cuenta con un programa de capacitación que va enfocada a esta temática, pregunte a su implantador para más información. Se sugiere que esta persona sea de generación Y, por su facilidad de interacción con la tecnología.

## b) Comunicar el plan de trabajo al equipo de soporte primer nivel y operadores antes del “Go-live”.



- I En el caso del equipo de soporte primer nivel es importante mencionar que después del “Go-Live” habrá un periodo de adaptación que requerirá de su apoyo para superar esa curva de aprendizaje, usualmente se destinan un mínimo de dos semanas, esto dependerá del volumen de personas involucradas en la utilización de la aplicación.
- II En cuanto a los operadores deberá ser muy claro que se destinarán dos semanas de adaptación y posterior a ese u otro periodo establecido por el líder de proyecto se terminará el apoyo y comenzará el periodo productivo.

## c) Cacarea el resultado



- I Haz una reunión 1 semana después del periodo de adaptación para comunicar resultados:

Es importante ir monitoreando los puntos que va generando el cambio y compartirlos ya que esto puede ayudar a motivar a la gente. Este periodo donde el personal está en el “no somos lo que éramos, pero aún no se está al 100% de lo deseable” se conoce como “Crazy time” y es de vital importancia “cacarear” el avance para conservar e incrementar los ánimos del proyecto.

# Plan de trabajo de la prueba piloto

La resistencia al cambio disminuye si se implementa primero un piloto de cambio. Con una prueba controlada se pueden reducir los temores, pues de esta manera las personas pueden evaluar cómo les afectará el cambio durante este periodo de prueba.

	Task Name	Duration	Start	Finish	Notes	Resource Names
1	[-] Plan de trabajo implantación mapcel.	.13 days?	hu 14/07/16	ue 19/07/16		
2	[-] Iniciación y planeación.	3 days?	hu 14/07/16	on 18/07/16		
3	✓ Asignación de responsables de cada área.	5 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Ismael Vilchis y Em	
4	✓ Firma de plan de trabajo y análisis de piloto.	15 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Ismael Vilchis Y Ma	
5	[-] Recopilación de Excels.	0.13 days	hu 14/07/16	hu 14/07/16		
6	Entrega de cartera para prueba de 10 días.	1 hr	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	ro formato	Alberto García
7	[-] Formas.	1 day	hu 14/07/16	hu 14/07/16		
8	[-] Diseño de formulario "Diagnóstico Infon:	1 day	hu 14/07/16	hu 14/07/16	ario Lopez	
9	✓ Capturar en Word (dispositivo móvil).	1 hr	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Maximiliano	
10	✓ Mario López descarga de aplicación pa	10 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Mario López y Max	
11	Mapear relación de columnas de lay ou	1 day	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	(é de estas)	
12	Actualización física del PDI.	1 day	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	ro campo?	
13	Comprobar equipo móvil proporcionado para g	2 days	Fri 15/07/16	Mon 18/07/16		
14	Información de los gestores.	1 hr	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Ioto (Excel)	
15	Historico de visitas de los gestores a evaluar y p	1 day?	Thu 14/07/16	Fri 15/07/16	taje formal	
16	Carga de información (Excels).	1 hr	Tue 19/07/16	Tue 19/07/16	con Mario)	
17	✓ Compartir video de capacitación.	5 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Maximiliano	
18	Instalación y configuración de equipos.	4 hrs	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	estado [?])	
19	[-] Ejecución.	.13 days?	hu 14/07/16	Fri 12/08/16		
20	[-] Preparacion de capacitacion	.13 days?	hu 14/07/16	Fri 12/08/16		
21	Capacitacion area de recursos humanos	0.5 days	Thu 14/07/16	Tue 19/07/16	Maximiliano y Raul	
22	✓  Entregar carta descriptiva	5 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	@mail.com	
23	Definicion de politicas de uso	1 day?	Tue 19/07/16	Ned 20/07/16		
24	✓ Compartir folleto y presentacion.	1 wk	Thu 14/07/16	Ned 20/07/16		
25	✓ Compartir video de capacitación.	5 mins	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	Maximiliano	
26	✓ Capacitacion de mobizen	1 hr	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16		
27	Revision y liberacion de folleto con Operador	1 day?	Tue 19/07/16	Ned 20/07/16		
28	[-] Capacitacion a equipo (piloto).	1 day	ed 20/07/16	hu 21/07/16	d Alberto)	
29	Capacitación aplicación móvil.	1 day	Ned 20/07/16	Thu 21/07/16		
30	[-] 10 días de piloto.	16 days	hu 21/07/16	Fri 12/08/16		
31	Validar que el 100% de las transacciones se	3 days	Thu 21/07/16	Tue 26/07/16	el proceso	
32	Meta de confirmación física de PDis.	10 days	Tue 26/07/16	Tue 09/08/16	mera visita)	
33	Revisión de primer reporte de III.	3 days	Tue 09/08/16	Fri 12/08/16	re (sección B)	
34	Cierre.	0.13 days	Fri 12/08/16	Fri 12/08/16		

## Bibliografía

- <http://blog.dharmacon.net/tips/hab-blandas/6-tips-para-disminuir-la-resistencia-al-cambio>
- <https://www.entrepreneur.com/article/266033>
- <http://expansion.mx/mi-carrera/2009/10/29/como-combatir-la-resistencia-al-cambio>
- <http://con-marketing.blogspot.mx/2012/11/monitoreo-fuerza-de-ventas.html>
- Lo mejor de HBR – John K. Kotter y Leonard A. Schlesinger