

# La gestión de cambio como herramienta de negocio

  @marco\_estacio





CENTRUM Católica

**¿Qué grandes cambios han  
ocurrido en las organizaciones en  
los últimos años?**





# Principales **cambios** en el último año en empresas peruanas

Fuente: Estudio de Apoyo Comunicación - Gestión del cambio desde la comunicación interna (2017)

Las organizaciones en promedio han sufrido

**5 cambios**

empresariales en los últimos 3 años.

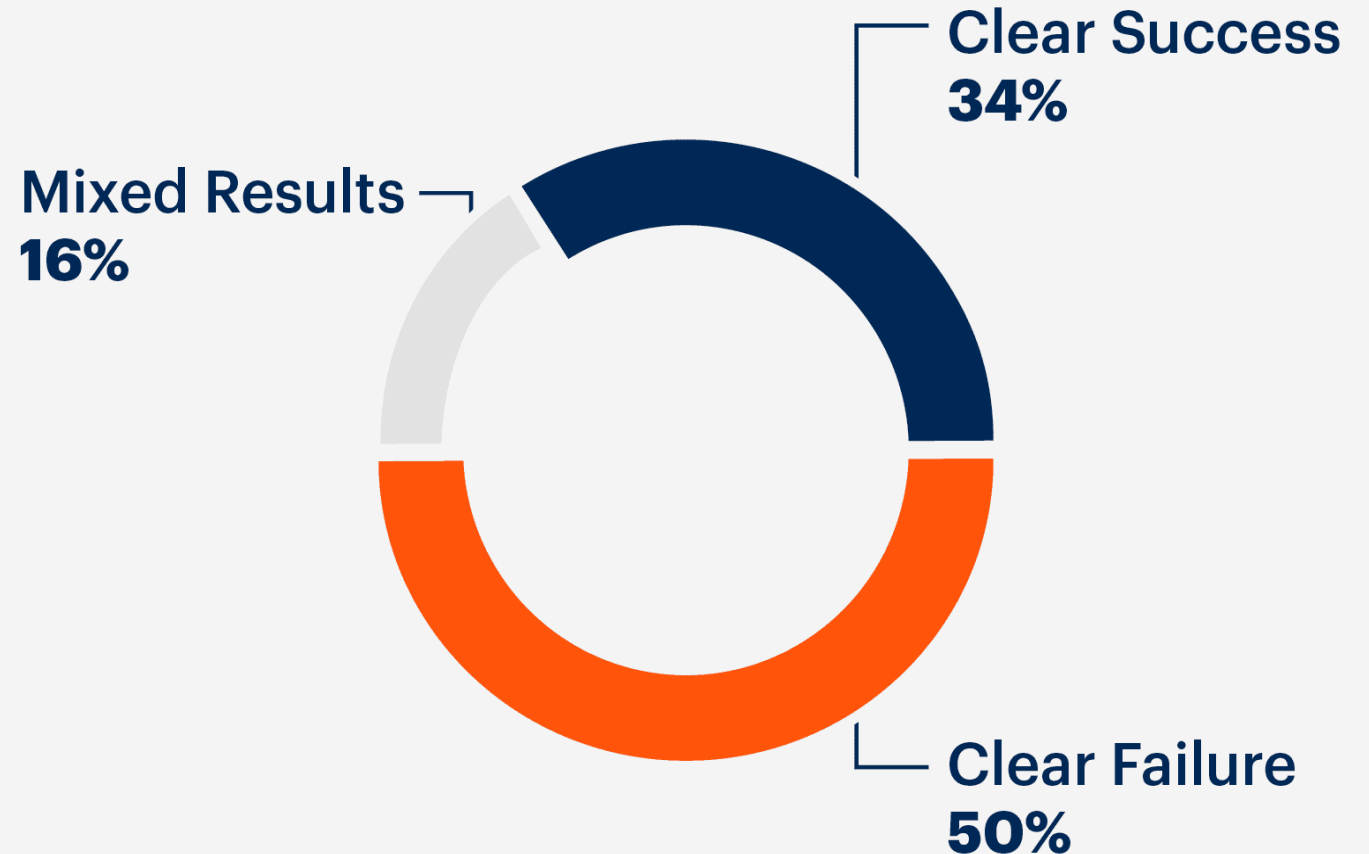
El **73%** esperan más iniciativas de cambio en los próximos años.

Desafortunadamente, muchas organizaciones

**no logran**

implementar el cambio de manera efectiva.

## Organizational Change Success





Los fracasos en procesos  
de cambio se deben a  
**RESISTENCIAS**





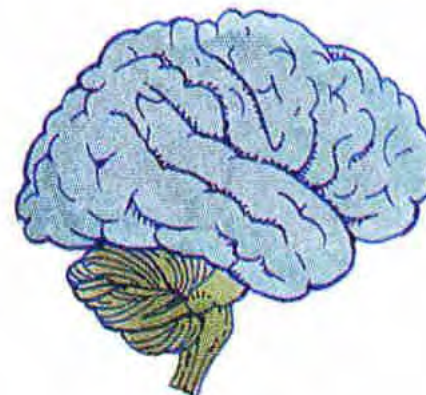
Las resistencias  
son individuales



A microscopic view of several cells, likely lymphocytes, with prominent nuclei and textured surfaces, set against a dark blue background. The cells are scattered across the frame, with some in sharp focus and others blurred.

SOMOS  
CAMBIO  
7-10  
años





Australopithecus robustus

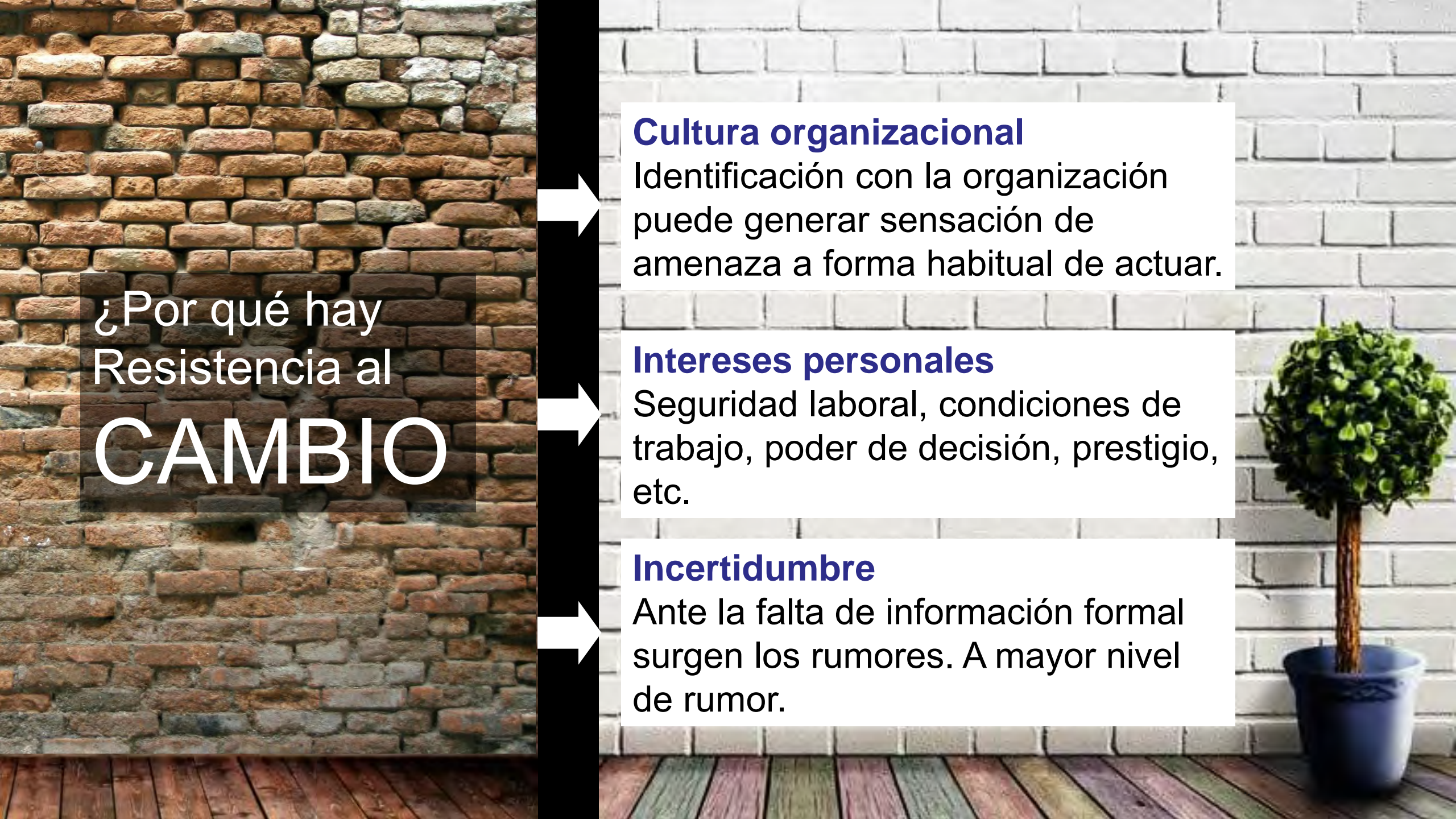
Homo habilis

Homo erectus

Homo sapiens neanderthalensis

Homo sapiens sapiens





# ¿Por qué hay Resistencia al CAMBIO

## **Cultura organizacional**

Identificación con la organización puede generar sensación de amenaza a forma habitual de actuar.

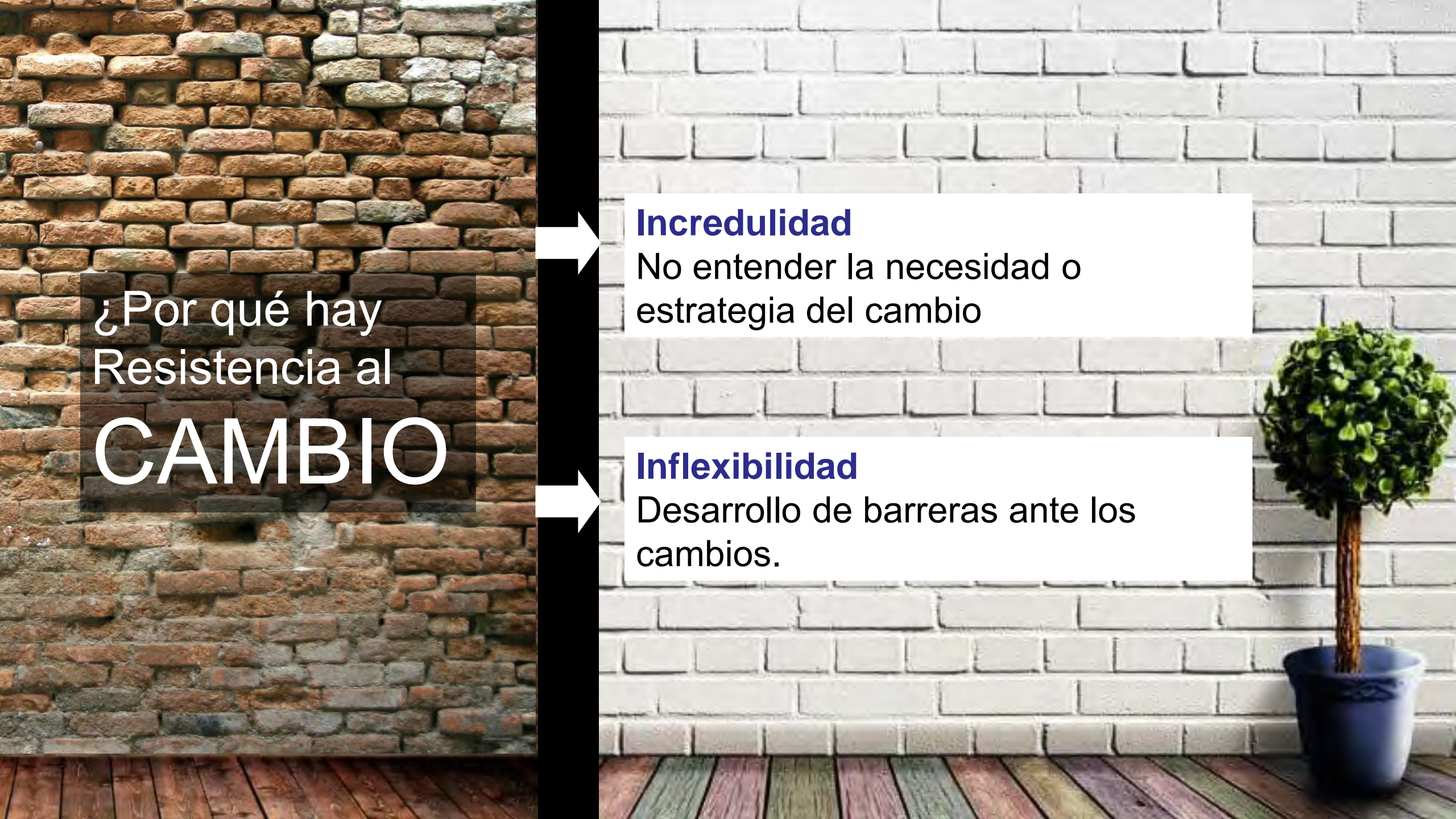
## **Intereses personales**

Seguridad laboral, condiciones de trabajo, poder de decisión, prestigio, etc.

## **Incertidumbre**

Ante la falta de información formal surgen los rumores. A mayor nivel de rumor.





# ¿Por qué hay Resistencia al CAMBIO

## **Incredulidad**

No entender la necesidad o estrategia del cambio

## **Inflexibilidad**

Desarrollo de barreras ante los cambios.

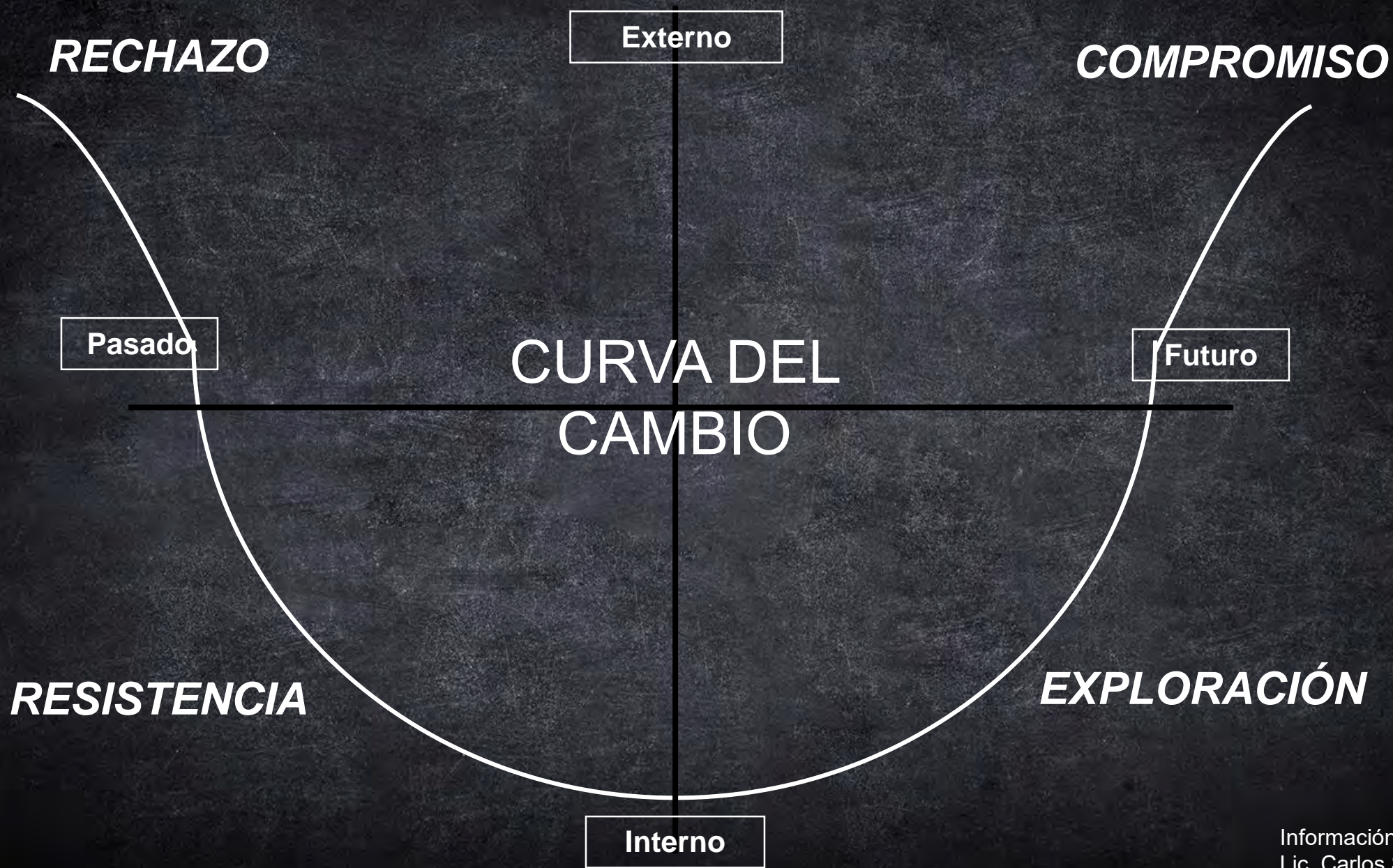


**CHANGE  
MANAGEMENT**





1 Entender la naturaleza del  
cambio para poder gestionarlo





# Rechazo o Negación

---

- En esta etapa las personas se enteran del proceso de cambio, ya sea a través de una comunicación oficial o un rumor.
- La **Negación** constituye una defensa natural en las personas contra el cambio.
- El **temor** ante el cambio muchas veces **no es expresado**, y se va enmascarando con comportamientos o cuestionamientos racionales, buscando impedir el cambio o posponerlo.



# Rechazo o Negación

---

## COMPORTAMIENTOS FRECUENTES:

- Evitan el tema de cambio tanto como sea posible.
- Esperan despreocupadamente sin tomar iniciativa.
- Actúan como si nada estuviera pasando.
- Realizan solamente el trabajo rutinario.
- Culpan a agentes externos y a otras personas por las dificultades.
- Cuestionan métodos y datos relacionados con el proceso de cambio.





# Rechazo o Negación

---

## **ESTRATEGIA: Comunicar en base a la reflexión**

- ¿Por qué es necesario este cambio?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacerlo?
- ¿Qué beneficios tendría a raíz de este cambio?
- ¿Qué puedo hacer en este momento para adoptar el cambio?



# Resistencia

---

- Luego de la Negación, surge la **inconformidad**. Se pone de manifiesto el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro.
- Surgen **sensaciones** de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones...  
¡se pisa sobre terreno frágil!
- A diferencia de la etapa de Negación, aquí es fácilmente reconocible la **actitud** de resistencia al cambio.



# Resistencia

---

## COMPORTAMIENTOS FRECUENTES:

- Toman de manera personal el cambio.
- Se enojan fácilmente y se quejan por todo.
- Cuestionan las decisiones tomadas.
- Se sienten abrumados, y en ocasiones, deprimidos.
- Miran de manera negativa el cambio.

## COMPORTAMIENTOS INDIRECTOS:

- Están muy ocupados.
- No avanzan si no tienen más información.





# Resistencia

---

## **ESTRATEGIA: Esperar**

- Sea paciente.
- Genere espacios de comunicación reactivos, donde los colaboradores puedan consultar o recibir información.
- Esté atentos a los comentarios que surja dentro del proceso, ya que es muy fácil de que otros públicos de interés puedan aprovechar esta sensación de incertidumbre.





# Exploración

---

- Las personas entran en esta etapa cuando reconocen y aceptan que el cambio es **necesario** e importante, y están preparados para llevar a cabo iniciativas personales que ayuden en la transición.
- Deciden aprender nuevas habilidades. Muchas veces se sienten estimulados por el **descubrimiento**, pero a la vez **abrumados** por todo lo que tienen que aprender.
- La exploración es una transición entre sentir el cambio como una nueva amenaza y verlo como una **oportunidad**.
- En esta etapa se libera mucha energía que es necesario canalizar y enfocar, las personas cambian de la contemplación personal al **análisis del entorno**.



# Exploración

---

## COMPORTAMIENTOS FRECUENTES:

- Tienen una actitud más positiva.
- Resaltan por su curiosidad.
- Desean resolver problemas.
- Se animan a tomar riesgos y probar nuevas cosas
- Comparten sus ideas.
- Están más predispuestos a aprender.



# Exploración

---

## ESTRATEGIA: Habilitar

- En esta etapa se pueden brindar los **conocimientos** o desarrollar las competencias necesarias para afianzar el cambio.
- Se pueden formar **equipos** de trabajo.
- Es importante comenzar a trabajar programas de **integración** y motivación.



# Compromiso

---

- Esta etapa se alcanza cuando las personas aceptan el cambio y deciden adoptar nuevas **actitudes**, tomando como herramienta los nuevos conocimientos.
- Cuando el cambio culmina se genera una sensación de **logro y crecimiento**. Se tiene una mirada de futuro y no se desea volver.
- Se genera orgullo por los logros alcanzados. Si el cambio fue bien gestionado, genera una cultura de cambio que permitirá un mejor escenario para futuros procesos de cambio.





# Compromiso

---

## COMPORTAMIENTOS FRECUENTES

- Se sienten más confiados de si mismo.
- Se siente confortables con el cambio.
- Toman una mayor conciencia de la importancia del cambio.
- Presentan mayor predisposición a futuros cambios.
- Trabajan de manera más eficiente en equipos.
- Se siente orgullosos de los resultados.



# Compromiso

---

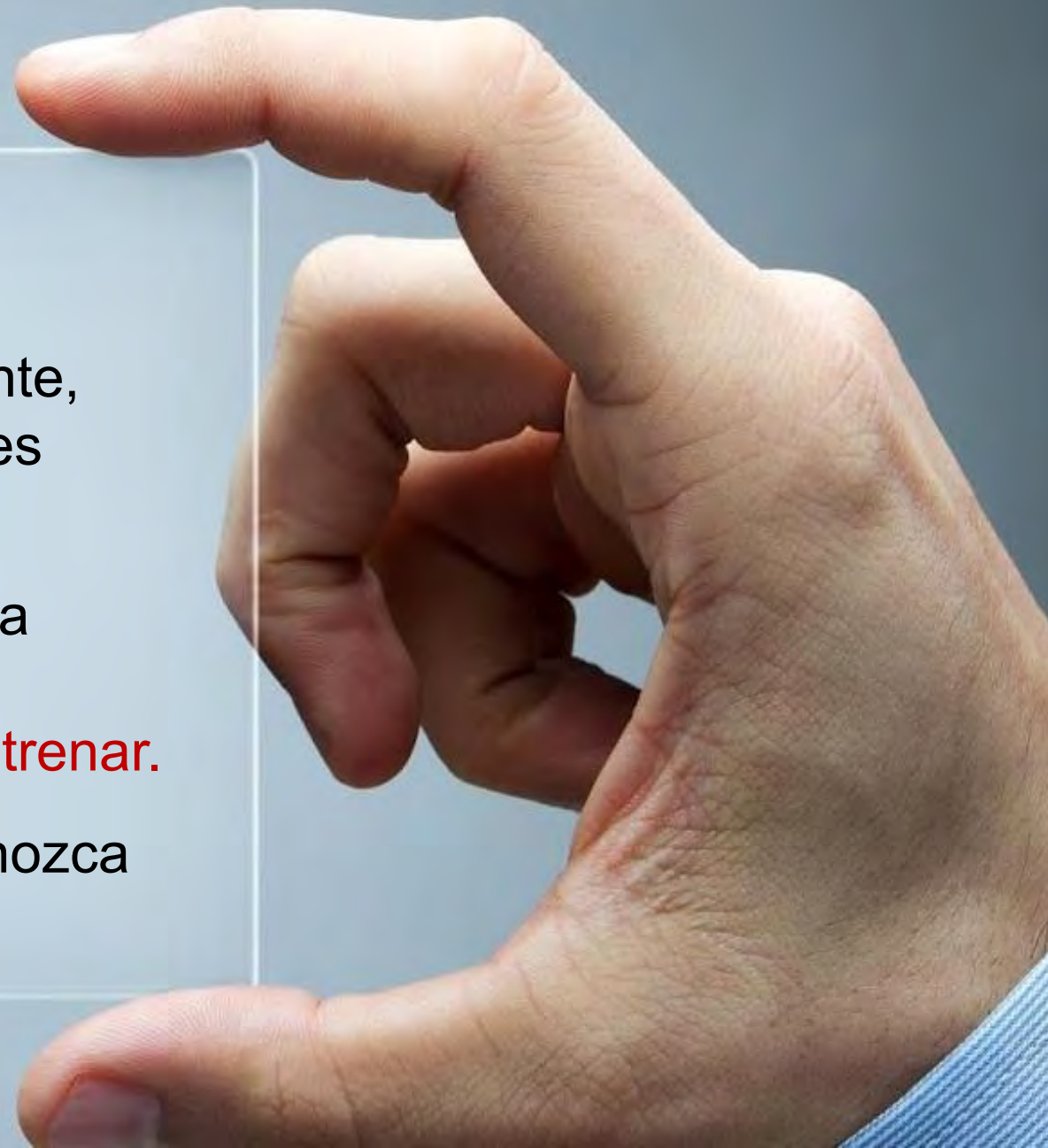
## **ESTRATEGIA: Celebrar**

- Reconocer los logros obtenidos, involucrando a los líderes del proceso.
- Expandir ese reconocimiento a toda la organización.
- No perder de vista las oportunidades de mejora que hubieron durante el proceso.



# Recuerde

- ↺ Durante el **rechazo** proporcione información, **comunique**.
- ↺ Durante la **resistencia** sea paciente, escuche y disponga métodos formales para decir **adiós al pasado**.
- ↺ Durante la **exploración** enfoque la energía de las personas de manera constructiva. Buen momento para **entrenar**.
- ↺ En la fase del **compromiso** reconozca los **logros** del equipo.



# 2 Facilitar el cambio





“Los colaboradores  
están **9 veces** más  
dispuestos a apoyar  
una estrategia o  
**cambio** cuando la  
escuchan de su **jefe**”

Fuente: Larkin Communication  
Consulting - Melcrum



A top-down view of a wooden desk with a spiral notebook, a pen, a cup of coffee, and a smartphone. The notebook is open, showing a list of items. The pen is silver and gold. The cup is white and filled with dark coffee. The smartphone is white with a black screen.

## ¿Que hacer?

- ✓ Capacitación en vocería interna.
- ✓ Rutinas de cascadeo
- ✓ Protocolos de comunicación

¿Qué me llevaría?



## ¿Qué me llevaría?

- ↻ No se puede ignorar el **impacto emocional** del cambio.
- ↻ Los personas **necesitan tiempo** para abandonar lo viejo y aceptar lo nuevo.
- ↻ Los líderes deben **guiar** a través del proceso de cambio.
- ↻ Las fases de la transición son: **rechazo, resistencia, exploración y compromiso.**





Un caso práctico

# Un caso real: Implementación Planta Pucusana









Gracias



@marco\_estacio