

# Gestionar el cambio a partir de una pandemia

**Piensa en cómo lograr una mejor experiencia de trabajo. Estas estrategias podrán ayudarte a gestionar el cambio de manera exitosa.**

🕒 Leer 7 minutos

Hacer frente a la pandemia nos ha cambiado la vida en todos los sentidos. Gran parte de cómo lograr una mejor experiencia de trabajo requerirá apoyar a las personas a afrontar los múltiples cambios que se avecinan. Aunque de alguna forma ya nada volverá a ser igual, se seguirán aplicando muchos de los principios fundamentales.

La pandemia ha traído consigo una gran incertidumbre y volatilidad. Una vez superada, las decisiones que hayamos tomado, como la manera en que se haya guiado a la organización a través de este cambio, tendrán un impacto a largo plazo. Serán un reflejo de los valores, la integridad y el liderazgo de la organización y seguirán influyendo durante mucho tiempo. La presión es mucha, es cierto, pero también es una gran oportunidad para influir en el éxito futuro.

Esto es lo que debes saber.

## **TODOS ESTAMOS JUNTOS EN ESTO**

Quizás una de las mayores diferencias en la gestión del cambio es a quiénes afectan tales cambios. Antes de la pandemia, siempre hubo grupos que afrontaban un mayor número de cambios y grupos que experimentaban menos. Incluso en un esfuerzo a gran escala, había personas que sabían poner distancia y objetividad para no tener que hacer frente a tanto cambio.

Por supuesto, todo es distinto en la actualidad, porque todas las personas se han visto afectadas por la pandemia de una u otra forma. Cada región, cada puesto de trabajo y cada tipo de persona, independientemente del trabajo que realice, ha tenido que afrontar el impacto del coronavirus. Esto es bueno y malo a la vez. El lado positivo es que las personas pueden sentir más empatía por los demás y esto podría hacer que se refuercen los lazos gracias a haber superado juntos una experiencia tan difícil. Sin embargo, deberás llevar a cabo un concienzudo trabajo de planificación para apoyar a todos durante el cambio. Al evaluar las distintas partes implicadas, es posible que debas ofrecer más o menos formación, capacitación u orientación a determinadas personas, pero no hay que olvidar a nadie, y debes tener esto en cuenta en el alcance y la extensión de los esfuerzos que vayas a realizar.

## **LAS EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR ESTÁN CAMBIANDO**

Los seres humanos somos resilientes y vivir la pandemia nos ha afectado a todos. Este es un punto importante a tener en cuenta en la gestión del cambio ya que las expectativas de los trabajadores están cambiando. Nuestra investigación sobre cómo trabajar mejor nos ha enseñado que existen elementos del teletrabajo que a las personas les han encantado y otras que se alegran de poder dejar atrás. Asimismo, existen aspectos de la oficina que se han echado de menos y otros que no. También hemos aprendido que han aumentado las expectativas de control sobre el lugar y la forma en que las personas desean trabajar.

Todos estos cambios de expectativas serán fundamentales para comprender cómo afrontar la gestión del cambio. Deberás analizar las expectativas de los trabajadores y cómo han cambiado, aclarar las condiciones a las que van a regresar, tanto a largo como a corto plazo, y ayudarles a adaptarse conforme avance el tiempo.

## **LOS PRINCIPIOS BÁSICOS SIGUEN ESTANDO AHÍ, PERO CON ALGUNOS AJUSTES**

Con tanto cambio y habiendo invertido tanto en las nuevas condiciones, podrías pensar que la gestión del cambio también debe dar un giro en ángulo recto. Pero en realidad, los principios básicos de la gestión del cambio seguirán estando ahí, aunque con algunos ajustes importantes.

### **El negocio y los motivos.**

Independientemente de los cambios que realices, deberás asegurarte de transmitir claramente los motivos, el contexto y las relaciones con la empresa. Este panorama general y tu punto de vista serán fundamentales para que las personas comprendan todo y se involucren. Ten en cuenta que lo que construyas y los motivos del cambio deberán ser relevantes para la pandemia. Tal vez estés llevando a cabo los cambios que planeaste en un primer momento. O quizás estés usando la pandemia para acelerar los cambios en el negocio. También podrías estar dando pasos completamente nuevos para alinear tu espacio de trabajo con tu nueva estrategia. Sea cual sea el caso, deberás explicar claramente si las acciones están relacionadas con tu respuesta a la pandemia, su sentido según el contexto actual y cómo se relacionan con el éxito del negocio y los trabajadores.

### **Las personas y su compromiso.**

Las personas se han visto golpeadas por la pandemia. Incluso si sus propias funciones o carga de trabajo no han cambiado, han visto cómo las de otros sí lo han hecho. Al gestionar el cambio deberás esforzarte por involucrar a las personas, hacer que participen y explicarles cómo pueden adaptarse al cambio. Asegúrate de que comprendan su lugar en el trabajo y en el espacio de trabajo. No es necesario dar voz y voto a todo el mundo, pero todos tendrán que sentir que tienen voz y que son importantes.

## **Comportamientos.**

Modificar el espacio de trabajo producirá cambios de comportamiento. Si estás realizando cambios para fomentar la colaboración, la velocidad, la innovación, etc, no dejes el comportamiento al azar. Explica a las personas qué necesitas de ellas, qué es lo que va a cambiar y cómo esperas que el espacio de trabajo genere nuevos (o renovados) resultados. A corto plazo, podrás tomar medidas como realizar controles de temperatura o ajustar los patrones de circulación en todo el espacio. A largo plazo, las rutinas podrían cambiar, pero deberás informar a las personas sobre cómo deben actuar e interactuar para tener éxito y contribuir al negocio.

## **Herramientas y protocolos.**

Las normas de grupo y los acuerdos entre los miembros de los equipos están estrechamente relacionados con los comportamientos individuales. Deberás prestarles más atención de lo habitual debido a todos los cambios que ha provocado la pandemia. En el futuro, es probable que haya más personas que trabajen fuera de la oficina, por lo que deberás asegurarte de que los miembros del equipo hablen sobre cómo van a conectarse y cómo van a mantener su flujo de trabajo. Las herramientas y la tecnología también deberán formar parte de este debate. Podrías ofrecer a las personas tecnología mejorada para sus casas o la oficina, para lo cual deberás planificar cómo se va a enseñar a los trabajadores a utilizar las nuevas herramientas. Si los miembros de equipo van a colaborar con más frecuencia de manera remota, es imprescindible introducir tecnología y protocolos para reducir la disparidad presencial y fomentar la colaboración efectiva.

## **Riesgo.**

Al haber pasado por una época tan difícil, las personas podrían estar más susceptibles. Explícales con el mayor detalle posible cómo será el espacio de trabajo, cómo se va a adaptar su proceso de trabajo y qué cambios pueden esperar. Al experimentar cambios, uno de los mayores temores de las personas es no poder realizar su trabajo de manera eficaz. Responde a esta preocupación con detalles sobre el modo en que la nueva experiencia laboral va a apoyar el proceso de trabajo. También es muy eficaz compartir evidencias de fuentes fiables, ya que éstas ayudarán a validar los cambios que se vayan a llevar a cabo. En general, cuando se reduce la ambigüedad, se reducen la percepción del riesgo (o coste) asociado con el cambio.

## **Accesibilidad y transparencia del líder.**

Nuestra investigación demuestra que las personas quieren espacios de trabajo en los que los líderes estén presentes y sean accesibles. El liderazgo siempre es clave para el éxito de la gestión del cambio. Esto es especialmente cierto en el proceso de lograr una experiencia de trabajo mejor. Debido a la presión y la dificultad de la pandemia, las capacidades de los líderes han estado en el punto de mira. Asegúrate de formar bien a los líderes y explicarles cuáles son los comportamientos que deben moldear. Deberán ser transparentes, gestionar más el rendimiento que la presencia, fomentar las relaciones entre los miembros de su equipo y adoptar nuevas estrategias en el espacio de trabajo. Además, los líderes deberán estar disponibles para responder preguntas, proporcionar información y allanar el camino para lograr una mayor aceptación del cambio.

## LA FORMA EN QUE SE GESTIONE EL CAMBIO ES IMPORTANTE

Por último, la forma en que gestiones el cambio es tremendamente importante, porque es un reflejo de tu cultura, valores, fortalezas y, también, de tus debilidades. Las personas sacarán conclusiones sobre tu organización en función de los cambios reales que realices y de cómo gestiones el proceso de cambio.

Cuando el cambio se gestiona bien este afecta de manera positiva en el compromiso, el bienestar y el rendimiento. También es importante para atraer y retener talento, ya que las personas observarán, evaluarán y se comprometerán con tu organización.

Es posible sobrellevar con éxito las condiciones creadas por el coronavirus. Se puede responder a la pandemia de manera efectiva. Pero la verdadera oportunidad está en utilizar esta reciente experiencia para aprender y mejorar, para trabajar mejor. Las dificultades más importantes pueden servir de combustible para impulsar las mejoras. La oportunidad con respecto a la gestión del cambio es guiar a la organización a través del cambio e implementar un espacio de trabajo mejor que fomente el trabajo y aliente a los trabajadores de nuevas formas.

### PODEMOS AYUDAR

La consultoría sobre Gestión de cambio está disponible en nuestro equipo Investigación y Consultoría Aplicada (ARC, por sus siglas en inglés), donde estudian oportunidades para planear, implantar y sostener los cambios. Nuestro enfoque es holístico y centrado en el usuario, garantizando el compromiso al conectar la organización con la extensa investigación de espacios de trabajo de Steelcase.

Una gestión de cambios con éxito requiere un enfoque deliberado y una inversión de tiempo y de energía. Nuestro equipo ARC te guía en este proceso y te ayuda a garantizar la eficiencia basándose en nuestra amplia experiencia.