



Libro **Cómo manejar las transiciones**

Cómo sacar el máximo provecho al cambio

William Bridges
Da Capo Press, 2003
Primera Edición:1991
También disponible en: Inglés

Reseña

Éste es uno de los libros de negocios más sucintos y claramente escritos que jamás leerá. El autor William Bridges utiliza un lenguaje cuidadoso y preciso; su entrega final no tiene argot superfluo alguno. Menciona varias gratas citas sobre el cambio y la innovación de una amplia gama de escritores y pensadores, cuya obra no se encuentra comúnmente en los libros de negocios. Coloca esas citas en contexto con ejemplos bien elegidos de transiciones de negocios recientes, y con ello da inteligencia y sensatez a un tema del que, con demasiada frecuencia, se habla sólo en términos de clichés y jerga. ¿Cuál es el valor del presente enfoque? Podrá leer este libro de principio a fin sin tener que detenerse a pensar qué es lo que realmente quiere decir el autor. Manejar transiciones es, en realidad, ayudar a la gente a lidiar con el miedo en tiempos de incertidumbre – la clave es construir confianza y seguridad. Todo lo que dice Bridges surge de una visión de sentido común, y parece obvio y necesario una vez que lo dice, a pesar de que a uno no le parezca tan evidente antes de leer este libro. *BooksInShort* le recomienda ampliamente que lo lea.

Ideas fundamentales

- El cambio y la transición no son lo mismo.
- El cambio significa alteración en las circunstancias, por ejemplo, cuando los empleados desocupen sus escritorios o cuando llegue la mudanza.
- La transición es el proceso psicológico de aceptar y trabajar durante el cambio.
- Las partes más importantes de manejar las transiciones son casi autoevidentes, pero las organizaciones generalmente las desatienden, las olvidan o las descuidan.
- Respete el pasado, pero deje claro que va a ocurrir el cambio.
- Los gerentes siempre deben cumplir con lo que se comprometen a hacer. La confianza ayudará a los empleados durante las tres fases de transición.
- Esas fases son el fin de la situación anterior, la zona neutral y el inicio de lo nuevo.
- Al principio, una transición siempre implica un sentido de pérdida.
- La zona neutral es un período de caos y confusión.
- Sin un manejo cuidadoso de la transición, un nuevo inicio nunca se llevará a cabo.

Resumen

Cambio y transición

El tesoro puede decir que el cambio y la transición son sinónimos, pero no lo son en realidad. El cambio es cuando se presenta una situación diferente. Llega un nuevo equipo de administración, por ejemplo. O la compañía se hace más pequeña. O se muda. O se fusiona. O se redecora. O cambia su horario. Todos éstos son cambios – pero ninguno es una transición.

“Donde hay cambio, hay transición”.

Una transición es una transformación personal, un proceso de ajustarse al cambio. La transición tiene tres fases:

- **Fin** – Puede parecer extraño poner el fin al principio, pero, de hecho, cada transición se inicia cuando termina la situación anterior. Las personas deben terminar lo que eran y abandonar o dejar ir lo que tenían.
- **Zona neutral** – Esta fase es análoga al canal del nacimiento, ese lugar intermedio donde ya no se está donde se había estado, pero tampoco aún donde se va a estar. Cruzar la zona neutral implica caos, confusión, presión, duda e incomodidad.
- **Inicio** – La gente que logra pasar la zona neutral puede comenzar de nuevo, de una nueva forma, vigorizada y preparada para hacer que el cambio funcione.

“Antes de iniciar algo nuevo, debe terminar lo que solía ser”.

La transición, por lo tanto, inicia con un fin y termina con un inicio. Debido a que inicia con un fin, exige que uno abandone lo que había antes del cambio. Una promoción significa dejar ir el cargo anterior; la gente que trata de aferrarse a sus trabajos anteriores fracasa en los nuevos. Una fusión significa abandonar una organización anterior y adaptarse a una nueva. Aunque es cómodo pensar en la transición como un proceso de tres fases, sería más preciso pensar en ella como una fase de tres procesos. El fin, el paso por la zona neutral y el inicio deben ocurrir para que la transición tenga éxito, pero no siempre ocurren secuencialmente. A veces la gente pasa por dos o incluso más de estos procesos al mismo tiempo. Las personas pasan por transiciones. Las transiciones son personales, emocionales y psicológicas. Manejar la transición significa ayudar a la gente a pasar por las fases o procesos con la mayor rapidez y las mínimas complicaciones posibles.

Fin

Haga que sea lo más fácil posible para la gente afrontar el fin de una situación anterior. Oblíguese a ver claramente lo que va a terminar y quiénes sufrirán cuáles pérdidas como resultado. Genere una estrategia para ayudarlos a superar las sorpresas inevitables. Podrá lograrlo si toma estas sencillas pero indispensables medidas:

- **Entienda el cambio** – Expréselo clara y detalladamente en palabras. Sea específico. Evite las generalizaciones.
- **Vea hacia adelante** – Defina o ilustre las consecuencias no deliberadas del cambio. Cada cambio causará otros cambios.
- **Identifique pérdidas** – Una vez que entienda el cambio y sus consecuencias, identifique a las personas que perderán algo y aquello que perderán: ¿a sus colegas, sus grandes oficinas, su estatus o títulos, sus paquetes de bonificaciones, su acceso a niveles más altos o más bajos de la organización? Sea lo que sea, identifíquelo.
- **Reconozca la realidad** – Las pérdidas subjetivas y emocionales son tan reales como cualquier otro tipo de pérdida.
- **Espere reacciones intensas** – Podría parecer que las personas reaccionan en forma exagerada, pero entienda que, desde su punto de vista, las respuestas intensas no son exageraciones. Si una empresa acaba de reducir el 10% de su personal, difícilmente puede considerarse exagerado que un sobreviviente se pregunten si será el siguiente en irse. Las personas se acogerán. Algunas estarán enojadas; otras tratarán de negociar su salida del cambio, y otras estarán ansiosas, tristes, desorientadas o incluso deprimidas.
- **Sea abierto** – Comuníquese claramente y haga saber a la gente que usted entiende su situación.
- **Ofrezca compensaciones** – ¿Puede darles algo a cambio de lo que acaban de perder?
- **Mantenga la información fluida** – Nunca mienta. Nunca se esconda. Nunca pierda la oportunidad de mantener a la gente actualizada.
- **Respete el pasado** – Sin embargo, sea muy claro sobre lo que termina y sobre lo que no terminará. Encuentre una manera dramática de precisarlo. El conquistador español Hernán Cortes quemó sus naves en Veracruz, y así puso en claro a sus hombres que, por mal que se pusieran las cosas en México, no podían volver a España.

Zona neutral

La zona neutral es caótica y confusa porque una fase terminó y lo que vendrá aún no ha empezado. La gente trata de reajustar sus hábitos y expectativas, restablecer redes y relaciones, abandonar lo que acostumbraba a hacer, y prepararse para entrar a lo desconocido. El ausentismo aumenta, la motivación sufre, el mal desempeño empeora y el buen desempeño cae en la mediocridad. Nadie sabe exactamente qué esperar en ningún nivel de la organización, así que la gente da vuelta como una multitud de extraños que trata de organizarse por orden alfabético. No obstante, este período de confusión es también un período muy creativo. Los tiempos más turbulentos y difíciles son aquellos en los que pueden suceder los mayores avances. Una vez liberada de las obligaciones del hábito y la costumbre, la gente es libre para descubrir nuevas y mejores maneras de trabajar.

“Uno no descubre nuevas tierras sin aceptar perder de vista la costa durante mucho tiempo”.

Históricamente, el ejemplo más famoso del paso por la zona neutral fue la permanencia de los israelitas durante 40 años en el desierto al que Moisés los guió. Fue en el desierto donde una población de esclavos se convirtió en una nación suficientemente fuerte para invadir y conquistar Canaán. La gente que siguió a Moisés y dejó la esclavitud pronto olvidó las miserias de su sumisión y empezó a recordar con nostalgia los buenos días en Egipto. Se quejaba de la carencia de comida. Cuando obtenía comida, se quejaba de la calidad de la comida. Se quejaba de su líder. Estallaban rebeliones importantes así como menores. No espere usted pasar por la zona neutral mejor que Moisés. Así es la zona neutral.

“La creatividad de la zona neutral es clave para cambiar la transición de una época de rupturas a una época de avances”.

¿Qué puede hacer?

- **Tenga exigencias razonables** – No espere que las personas hagan más de lo humanamente posible. Trate de que sólo atraviesen un cambio a la vez. Si van a ocurrir varios cambios simultáneamente, prepárelos para afrontarlos y explíqueles cómo se verá el panorama completo.
- **Esté preparado para descartar reglas anteriores** – Deshágase de las políticas y formas de trabajar que dificultan la transición más de lo debido.
- **Trabaje con metas concisas** – Fije metas que se puedan lograr en el corto plazo para mantener el ánimo en alto.
- **Comuníquese, comuníquese, comuníquese** – Y ayude a las personas a comunicarse entre sí.

Nuevo inicio

Por lo general, a nadie le gusta el cambio. A unos no les gusta salir de las rutinas cómodas y conocidas y entrar en el nuevo y extraño mundo más allá de la zona

neutral. Estos empleados verán en retrospectiva e intentarán reinventar el pasado. Es probable que otros hayan disfrutado el caos y la confusión de la zona neutral porque les encantan las emociones fuertes y lo inesperado. Para ellos, el nuevo inicio amenaza ser aburrido. Así que los nuevos inicios implican riesgos. Nadie sabe lo que depara el futuro, y no hay garantía de que el nuevo inicio no llevará a un callejón sin salida.

“Los inicios son cosas extrañas. La gente quiere que sucedan, y a la vez les teme”.

Para tener éxito en el nuevo inicio, recuerde las cuatro “P”:

1. **Propósito** – No deje que a nadie le quepa duda alguna sobre lo que hace usted y por qué lo hace. Siga el consejo de Moisés. Le dijo a sus seguidores que Dios les había prometido una tierra propia, y que para allá iban. Usted podría haber preguntado a casi cualquiera de esa tribu nómada a dónde iba y por qué, y hubiera obtenido alguna versión de esta respuesta: “Vamos a la tierra que Dios nos prometió”. La gente puede tolerar mucho cambio si entiende por qué ocurre. Pero para que sea útil, la afirmación del propósito debe ser clara, real y específica.
2. **Panorama** – Moisés captó la imaginación de su gente cuando le habló de una tierra que manaba leche y miel. Eso tradujo la abstracción de una tierra prometida en algo que la gente podía ver. No sólo explique a dónde llevará la transición. Demuéstrelo. Use modelos, videos o visitas a otras organizaciones que usen el mismo sistema, u otra ayuda para que la gente vea hacia dónde va.
3. **Plan** – El cambio no es transición, y el plan de cambio no es un plan de transición. El plan de cambio puede implicar decidir cuándo vaciarán sus escritorios los empleados, cuándo vendrá la mudanza y demás. El plan de transición afronta los aspectos personales, subjetivos, individuales, emocionales y psicológicos de la transición. Puede incluir una fiesta de despedida, una presentación de la nueva administración o la información sobre un programa de capacitación planeado.
4. **Parte** – Asegúrese de que todos desempeñen una parte en la transición. Si los empleados se involucran, trabajarán como parte de un equipo para atacar cualquier problema que amenace los objetivos del equipo. Si no son parte del equipo, serán parte del problema.

“Los planes tranquilizan enormemente a la mayoría de la gente, no sólo porque tienen información, sino porque existen”.

Siga estas cuatro reglas para asegurarse de que la gente se mantenga enfocada en el nuevo inicio:

1. **Consistencia** – Todas sus acciones deben reforzar y apoyar la meta que ha comunicado a sus empleados. Si ha dicho que quiere que se trabaje como equipo, recompense el trabajo en equipo. Si les ha dicho que ahora tienen tres prioridades claras, pero les sigue pidiendo que hagan todo lo que hacían en el pasado, no es consistente. “Hacer más con menos” garantiza que las personas harán menos trabajo en más asignaciones, porque tendrán que escatimar para poder hacer un poco de todo lo que les ha impuesto. La inconsistencia es la ruina del manejo de la transición.
2. **Triunfos rápidos** – Después del caos de la zona neutral, la gente puede tener dudas o sentirse poco segura. Déle más confianza en sí misma con triunfos tempranos y de bajo riesgo.
3. **El poder de los símbolos** – Incluso las cosas aparentemente tan insignificantes como las tarjetas de identificación y las calcomanías para el estacionamiento pueden enviar mensajes impactantes. En una fusión, el color de la identificación o la calcomanía podría ser el distintivo de una u otra compañía, de ninguna, o una combinación de ambas. La gente verá símbolos aunque no los haya, por lo que debe usarlos deliberadamente para reforzar el nuevo inicio.
4. **La celebración del éxito** – Marque el nuevo inicio con una celebración. Obsequie camisetas, artículos de escritorio, bolígrafos, y demás, que eliminen cualquier duda de que realmente la gente ha superado el cambio y es parte del nuevo inicio.

“Aquellos que más se sentían cómodos con las actividades y arreglos necesarios de una fase son más propensos a experimentar la fase siguiente como un serio contratiempo personal”.

Las organizaciones, al igual que la gente, cambian y crecen. Cuando dejan de cambiar, mueren. El cambio constante, la renovación, reinención y adaptación deben ser parte de los asuntos vitales de una organización. Cada cambio requiere transición. Puede ser una transición grande, como una fusión, o relativamente menor, como una línea de producción que está lista para su fuerza de venta. Ponga atención al adverbio ‘relativamente’. Cada transición tiene el potencial de volverse difícil si no se maneja adecuadamente.

“Las predicciones económicas y sociales son un gran negocio, pero cuando se prueban para eventos posteriores sólo aciertan por azar”.

Manejar una transición es cuestión de ser abierto con la gente y desarrollar confianza. La consistencia, veracidad, claridad y comunicación son los elementos fundamentales del manejo de la transición. Obtenga el apoyo de la gente al enseñarle el problema que intenta resolver. Deje claro por qué debe resolverlo y por qué necesita su ayuda. Siempre cumpla con sus compromisos y nunca mienta. La honestidad llevará a su programa de transición a la tierra prometida.

Sobre el autor

William Bridges es consultor y conferencista con sede en Mill Valley, California. *The Wall Street Journal* lo ha calificado como uno de los diez consultores más populares en desarrollo ejecutivo en los Estados Unidos. Es autor de *The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments, Transitions, JobShift y Creating You & Co.*