

PREGUNTA CLAVE

¿Gestionamos el proceso emocional real —FOMO, ansiedad, burnout por aceleración— o solo comunicamos?

POR QUÉ IMPORTA

El cambio por decreto enseña que resistir en silencio funciona. La aceleración de ciclos (de sprints de dos semanas a entregas de dos días) no se paga con burnout.

LOS CUATRO NIVELES

N1

No se gestiona: entusiasmo, escepticismo y miedo conviven sin espacio para procesarlos.

N2

Se comunica (anuncios, town halls) sin plan sostenido ni escucha; comunicación de ida.

N3

Plan activo: coalición, victorias tempranas visibles, espacio legítimo para la resistencia, mensajes consistentes de la línea, acompañamiento explícito y monitoreo de carga.

N4

El cambio continuo es identidad: el equipo lo protagoniza, los errores de exploración se procesan sin castigo y se conserva lo esencial del oficio.

CÓMO SUBIR UN NIVEL

Transición	Acción	Tiempo (est.)	Quién	Evidencia de hecho
N1 → N2	Abrir el espacio de catarsis ('¿qué nos quita el sueño?') y responder con honestidad lo que se pueda responder.	1 sesión + seguimiento en 30 días	Dirección + RRHH	Sesión realizada; lista de preocupaciones con respuesta o fecha de respuesta.
N2 → N3	Armar el plan con victorias tempranas deliberadas; sostener el mensaje por trimestres; formalizar el acompañamiento y la redefinición de roles; atender FOMO y burnout con indicadores de carga.	2 trimestres	Coalición conductora (dirección + mandos medios + RRHH)	Plan escrito; pulso trimestral de clima de IA; indicadores de carga en equipos aceleradores.
N3 → N4	Transferir la narrativa del cambio a los mandos medios y al propio equipo: cuando ellos cuentan las historias, la cultura cambió.	2-3 trimestres	Mandos medios	% de mandos medios que comunican activamente; historias de transformación contadas por el equipo.

QUÉ MEDIR

Pulso de clima específico de IA (trimestral) · % de mandos medios que comunican activamente el cambio · Rotación no deseada e indicadores de carga en equipos en transformación

Tablero: Se lee con M1 y M3 (adopción real vs. discurso).

VARIANTES POR PERFIL

PyME (≈30). La cercanía es ventaja: el fundador que programa con IA junto al equipo comunica más que cualquier plan.

Empresa grande (≈500). Sin los mandos medios a bordo, el plan muere en el sándwich jerárquico.

ANTI-PATRÓN

El cambio por decreto trimestral: gran anuncio, presión un mes, silencio dos.

EN QUÉ SE APOYA

Kotter, Leading Change (los ocho pasos mapean con los niveles; N4 es 'anclar en la cultura') · Christensen (cuatro fuerzas de la resistencia: gestionar el cambio es reducir ansiedad y hábito).

Ver también: 2.1 · 2.3 · 1.1