

Management and Performance Associates – Enero 2015

Cinco paradigmas para repensar y construir un año realmente nuevo

“Los protectores del pasado nunca crean el futuro. Los creadores del futuro nunca paran de cuestionar el pasado. Usted tiene que preguntar y continuar preguntando.”
Umair Haque, Director Havas.

Para que el futuro no sea una repetición del pasado, que tal comenzar cuestionando los cinco paradigmas que proponemos en este artículo...

Paradigma 1 | Los funcionarios son recursos humanos.

Trate a un funcionario como recurso, y se comportará exactamente como tal. O sea, ejecutará su trabajo honestamente en contraprestación al salario recibido. Ni más, ni menos. Tampoco podemos pensar en un funcionario como un colaborador, porque esa palabra presupone un esfuerzo discrecional – *‘colaboro si estoy de acuerdo’*. ¿Y si no estoy de acuerdo? ¿Continúa siendo un colaborador?

El funcionario es un socio en la generación y entrega de productos y servicios de valor para el cliente. Más que una cuestión semántica, se trata de un modelo mental que dictará el formato de dicho vínculo: Autoridad vs. Influencia, Obediencia vs. Compromiso, Involucramiento racional vs. Involucramiento emocional.

Paradigma 2 | Las habilidades y los sólidos conocimientos conducen a un alto nivel de desempeño.

En su libro *Hundred Percenters*, Mark Murphy afirma que **es la actitud – y no las habilidades** – la que se indica como el diferenciador primario de los profesionales que se desempeñan en un 100%. Poco ayuda que un funcionario sea brillante, creativo, técnicamente competente, si sus actitudes son negativas. La actitud es el mayor obstáculo que un profesional tiene para alcanzar el pleno desempeño, porque dicho profesional tiende a rechazar el feedback, demuestra poca disposición emocional para lidiar con cambios, impacta en la motivación del equipo, entre otros impactos.

Sus líderes deben ser claros sobre las consecuencias de una actitud negativa y no compensarlos, en nombre del talento que pueda tener.

Paradigma 3 | Remunerar resultados de corto plazo y esperar que, de corto plazo en corto plazo, lleguemos al largo plazo.

Es evidente que, en una organización que no puede generar resultados de corto plazo, no habrá largo plazo que los preocupe. Probablemente no llegará muy lejos.

El tema está justamente, en el equilibrio de estas dos miradas: corto + largo plazo. Ambos son igualmente importantes.

El equilibrio de ambas perspectivas permite el desarrollo de un pensamiento más estratégico y más responsable. Trae a la luz la necesidad de innovar servicios, productos, procesos. Coloca al cliente en el centro del escenario y da lugar a acciones más sustentables y contribuye de diferentes maneras con a comunidad en la que está inmersa, consolidando la imagen que le gustaría tener junto a dicha comunidad.

Paradigma 4 | Gerenciar un cambio es lo mismo que gerenciar una transición.

Gerenciar cambios es crear y ejecutar un plan para pasar de la situación A y llegar a la situación B. La transición es

la readaptación psicológica para lidiar con el cambio.

Es allí que radica el verdadero desafío para lidiar con los cambios. Como afirmó John Kotter en su artículo “The Head and the Heart”, las personas cambian porque se les muestra una realidad que influye en sus sentimientos y no porque reciben una cantidad interminable de datos “lógicos”.

Diga y repita tantas veces como sea necesario el propósito de pasar de A para B. Asígneles un rol significativo en el proceso de transición. Reconozca que las pérdidas son reales y ayúdelas a brindarles un nuevo significado o substitúyalas por algo comparable (el estado anterior y el nuevo estado). Si no hubiera nada que hacer, simplemente ayúdelas a asimilar la pérdida y seguir adelante.

Y no se olvide de sintetizar el aprendizaje que trajo la experiencia para poder replicarlo en los próximos cambios que sin dudas vendrán.

Paradigma 5 | Marca es algo que se construye con marketing.

La marca se construye a cada minuto, por todos y cada uno de los funcionarios.

Una campaña de marketing puede transformarse en polvo si la experiencia que los funcionarios proporcionan al cliente no se parece a las ventajas y beneficios que la publicidad prometió.

La construcción institucional de la marca es apenas una propuesta filosófica hasta que se materialice por medio de un servicio compatible con la promesa y se consolide con la superación de las expectativas del cliente. Quien lo logra es el funcionario que comprende su rol, y a quien sus líderes lo tratan como a un socio.

Aprovechamos para desearles un 2015 pleno de cuestionamientos que los impulsarán a un nuevo nivel de logro personal y profesional.

Hasta la próxima.