

Management and Performance Associates – Newsletter – Octubre 2007

¿Cambio? ¿Qué Cambio?

*Estaban en el mismo lugar, era la misma situación, tenían la misma información, recibían las mismas órdenes, escuchaban los mismos gritos, y sin embargo, **Pim** se resistía al cambio, **Pam** acompañaba el cambio y **Pum** lo lideraba. Sin explicaciones de parte de sus coercitivos jefes, los tres estaban expuestos a constantes cambios de roles, les imponían el uso de herramientas innecesarias y a veces torpes, no sabían adonde debían llegar ni por que debían hacerlo y eran humillados con acciones poco felices. Todos danzaban la música del inconsistente comportamiento de la "alta gerencia". **El Gerente** (un hombre de pocas luces) adoraba lo que estaba sucediendo, mientras que el **Sub-Gerente** (en su solitaria conciencia) se preguntaba en silencio: ¿cómo puede ser que esta gente viva la misma situación de forma tan diferente?*

Lo que estamos contando no es una ficción literaria, sino lo que vemos a menudo en diferentes ejercicios en los que abordamos – desde la práctica – la gestión del cambio.

Podemos encontrar una posible explicación a la pregunta del *Sub-Gerente* si nos adentramos en la "**actitud**", esa extraña mezcla de procesos cognitivos y emocionales que todas las personas disparamos automáticamente ante cualquier hecho externo que se nos presenta. **Cognitivo**, porque cada persona tiene diferentes herramientas y diferentes conocimientos para darle significado a los hechos con los que se enfrenta (y lamentablemente, algunos carecen totalmente de ellas). **Emocional**, porque cada persona es impactada de manera diferente por los hechos externos y estos provocan emociones diferentes, y en consecuencia, reaccionan de manera diferente. De más está decir que la mayoría de las veces, esas emociones se apoderan de las reacciones, y ya sabemos como finaliza la historia.

Estas reacciones serán la materia prima que se transformará en simples decisiones: ¿Responder o no al cambio?, ¿Cuándo y cómo hacerlo?, ¿Por qué hacerlo? Estas decisiones serán traducidas, a su vez, en tres comportamientos observables: **resistirse, acompañarlo o liderarlo.**

Si ante un proceso de cambio, independientemente de la calidad de cómo sea presentado, **usted se relaciona más con Pim (RESISTENCIA)**, hay tres acciones inmediatas y secuenciales que le recomendamos fuertemente:

1. Reconozca que se está resistiendo (nada mejor que la auto-conciencia y el auto-conocimiento para estos momentos).

2. Explore sus herramientas cognitivas, y pregúntese: ¿Por qué me resisto?

Busque todas las informaciones que necesita, dentro suyo y también afuera, aunque los dueños de las respuestas se parezcan demasiado al *Gerente* y al *Sub-Gerente* de esta historia. Si ese fuera el caso, antes de preguntar, estructure una frase que incluya el "comportamiento" que lo está afectando y el "impacto" que este comportamiento tiene en su desempeño, sin acusar ni atacar, y con mucha calma. La objetividad siempre calma a las fieras...

3. Deje las emociones totalmente fuera del proceso, especialmente si son negativas, y quédese con las herramientas, por más difícil que sea.

Si usted se relaciona más con Pam (ACOMPañAR EL CAMBIO), sea un aliado de quien lo lidera. Apoye la gestión del cambio advirtiéndole una vez más sobre los "comportamientos" observables que afectan el "desempeño", y apoye a las personas para que modifiquen su desempeño. **Haga de este un proceso de aprendizaje continuo, sin culpables.**

Y si usted se identifica con Pum (LIDERAR EL CAMBIO), recuerde que no hay cambio posible sin:

1. Una **VISIÓN** clara e inspiradora, que encante y alinee a las personas.
2. Una **COMUNICACIÓN** intensa y constante, traducida en todos los idiomas necesarios para que sea entendible.

2. La sensibilidad necesaria para **IDENTIFICAR LOS OBSTÁCULOS** (pues los habrá, y muchos).

3. La habilidad para **REMOVER LOS OBSTÁCULOS**, para que las personas avancen por el camino del cambio y no por las filas de la resistencia.

Pim? ¿Pam? o ¿Pum? ¡Usted decide!