



Ficha técnica

Autor: FERNÁNDEZ MONTIJANO, Javier.

Título: ¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión.

Fuente: Revista de Comunicación, nº 9, pág. 42 Abril, 2009

Resumen: ¿Cuáles son los frenos del ser humano a cambiar? ¿Por qué nos es tan difícil algunas veces asimilar los cambios? Éstas y otras preguntas son una constante en nuestra vida, pero cuando las trasladamos al ámbito laboral se pueden convertir, si no las resolvemos, en una traba demasiado grande para poder continuar. El papel del manager se convertirá en clave a la hora de ayudar a su equipo a superar esa barrera contra el cambio haciéndoles conscientes de su responsabilidad y empujándoles a decidir.

Descriptor: Comunicación de Cambios / Gestión del Cambio / Tomas de Decisión.

¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión

Texto: Javier Fernández Montijano. Krauthammer
Fotos: LatinStock

12.30 a.m., en el altiplano Peruano, 3.600 m.s.n.m, llevábamos tres horas esperando y ya desesperados preguntamos al ayudante del alcalde del hermoso pueblo Santiago de Viñac, "¿Cuándo llegará exactamente el Sr. Amador?...Depende de cómo se desarrollen los acontecimientos en la pista (carretera de tierra) ingeniero".

Definitivamente allí aprendí que los seres humanos reaccionamos de manera muy distinta a un mismo cambio en función de nuestra educación, valores, experiencias, etc, llamémosle a todo esto nuestro "filtro" personal. El retraso del Sr. Amador era un cambio inaceptable para nosotros, para nuestro filtro y bastante aceptable para el resto del pueblo, para su filtro. "Lo mas absurdo del ser humano es querer que algo cambie y seguir haciendo lo mismo" A. Einstein.

Mas allá de esta inspiradora y provocativa frase, los libros están llenos de ellas, hay una actitud en la que, antes o después, todos los seres humanos entramos. ¿Cuáles son los frenos del ser humano a cambiar? ¿Por qué nos es tan difícil algunas veces asimilar los cambios? Vaya dos preguntitas dignas de toda una tesis profunda y extensa. ¡Tal vez las respuestas no sean tan complejas ni tan lejanas!

Carlos, manager de una importante empresa, quiere implantar un nuevo *software* de gestión de clientes dentro del departamento comercial. Como es lógico, Carlos como promotor de la idea está entusiasmado con ella ya que supondrá una mejora en el tratamiento de la información de clientes y la clave del análisis estratégico de las ventas.

El martes a las 9.00, en la reunión mensual de ventas, Carlos presenta el cambio de *software*. Al finalizar su presentación, muchos de sus colaboradores le increpan con más o menos asertividad: "Pero por qué este nuevo *software*", "Si el otro funcionaba muy bien", "No es posible, ¿a quién se le ocurrió esto?".

GESTIÓN DEL CAMBIO

Esta historia de Carlos a todos nos ha pasado alguna vez, ¿verdad? ¿Por qué esta resistencia al cambio? ¿Cuáles son las claves ...? Primero debemos distinguir nuestra manera de gestionar el cambio en función de su origen:

- a. Podemos ser iniciadores del cambio, nosotros lo iniciamos proactivamente.
- b. Podemos ser descubridores del cambio, el cambio nos llega y somos reactivos.

Los colaboradores de Carlos en esta ocasión son reactivos pues "descubren" un cambio que Carlos inicia dentro de su departamento. Las etapas de la curva de descubrimiento por las que pueden pasar los colaboradores de Carlos son:

- a. Enfado: "No puede ser", "Esto es imposible".
- b. Rechazo: "Así no saldrá bien", "No va a funcionar".
- c. Nostalgia: "El otro funcionaba mejor", "todo va a ser diferente".
- d. Miedo: "¿Cómo será en el futuro?", "Me temo lo peor". ➤

**También el manager
"descubridor" del cambio es
reactivo y tiene que crear
las condiciones para que sus
equipos "digieran" este cambio
lo mejor y antes posible**



- > e. Negociación: "¿Qué beneficios obtendremos?", "¿Cómo podemos hacerlo?"
- f. Decisión: "Sí", "No", "Puedo vivir con ello".
- g. Ajustes: "Yo personalmente haría...", "Entonces tenemos que hacer,,,".
- h. Compromiso: "Funciona bien", "A mi me gusta".

Obviamente no siempre se pasa por todas las etapas dado que cada persona es un mundo y reacciona de distinta manera frente al cambio. La pregunta que podemos hacernos es ¿Para qué nos sirve a los managers todo esto de las etapas de la curva del cambio? La respuesta es sencilla: para ayudar a nuestros equipos a pasar la curva correctamente y lo mas rápido posible. ¿Cómo?

PAPEL DEL MANAGER

Si partimos de la base de que nuestro trabajo es gestionar personas y que nuestro éxito depende del éxito de nuestros colaboradores, ¿Cuáles son los beneficios para los colaboradores y el manager?:

1. Ver cada etapa de la curva como una parte del proceso natural de "digestión" del cambio.
2. ¿Qué pasaría en las reuniones con cada colaborador si tengo el mismo comportamiento que con el resto? tenemos que ayudar a cada colaborador de manera personalizada en su camino en la curva y en su velocidad de avance.
3. ¿Cuál es el riesgo de exigir compromiso si mi colaborador está en "rechazo"? Hay que adaptar nuestro comportamiento como managers en función de la etapa en la que se encuentre nuestro colaborador.
4. ¿Por qué no hacer mejor que el colaborador salte de "rechazo" a "compromiso"?, ganaríamos tiempo: "Es pan para hoy y hambre para mañana", si el colaborador no cubre "sus" etapas de la curva y le forzamos a que se salte su proceso de digestión, ¿Qué puede pasar cuando le confrontemos en la etapa "decisión"? Posiblemente vuelva a la etapa que nunca digirió y que sigue en su mente dándole vueltas.

¿Y por qué este último punto 4 es tan importante? Porque no siempre tenemos colaboradores que nos digan todo lo que piensan o sienten, como hacemos todos los seres humanos, y podemos pensar que él o ella ya está en "compromiso" y aun está en "miedo" o "nostalgia", con lo cual tendremos que tener otras reuniones con él o ella meses después del cambio que ya creíamos digerido e implementado en nuestra organización.

Por último, hay una etapa en la que, desde mi punto de vista, el comportamiento del manager es vital para el verdadero éxito de la gestión del cambio del colaborador: La "decisión". ¿Por qué?

Hay que adaptar nuestro comportamiento como managers en función de la etapa en la que se encuentre nuestro colaborador

Teniendo en cuenta que el manager tiene que gestionar el difícil “equilibrio del *management*”, es decir, los momentos como manager participativo y los momentos como manager ejecutivo:

- ➔ ¿Cuál es el riesgo para el equipo, por tanto para la empresa, si no somos suficientemente ejecutivos en la etapa “decisión”?
- ➔ Si no confrontamos debidamente al colaborador en esta etapa ¿A que etapa saltará normalmente?
- ➔ ¿Qué tenemos que exigir al colaborador?
- ➔ ¿Quién es el que, a la postre, tiene que tomar “la” decisión?
- ➔ Y, ¿de quién es el comportamiento que hace que el colaborador se estanque?

¡Exactamente! es el comportamiento del manager el que lleva al colaborador a este bucle tan nocivo. Pero ¿de qué bucle estamos hablando? Si a un colaborador que ayudamos a que vaya “digiriendo” sus etapas no le confrontamos con asertividad en la etapa “decisión”, lo que hará en muchos casos es:

1. Saltar atrás a otra etapa entrando en un bucle muy nocivo para él y para toda la organización.
2. No asumir la responsabilidad que tiene él (y solo él) de aceptar, o no aceptar, el cambio propuesto. Él es el único que tiene la decisión final, por tanto es él y solo él, el que debe decidir, nuestra responsabilidad como managers es crear las condiciones para que esto se de. ¿Cómo? Guardando “el equilibrio del *management*”. Tema al que podríamos dedicar más de un artículo.
3. Frenar las acciones del equipo. Si permitimos que no decida y entra en el bucle nocivo pasará los meses saltando de etapa en etapa sin decidirse y, muchas veces sin mala intención, saboteando (frenando) y dificultando gran parte de las acciones del equipo, como si de un virus letal se tratara. Son estos colaboradores que a todo tienen actitudes “sí, pero”, que ven cada paso del equipo de manera negativa o que tenemos que discutir con ellos durante dos horas sobre la ubicación de la cena de Navidad. Aquí vemos que la “no acción” del manager (la no confrontación) también tiene su impacto, aunque, en este caso no el deseado.
4. Llevarle a conflicto. Este bucle nocivo llevará irremediablemente al colaborador al conflicto, consigo

mismo, con el entorno de la empresa y tal vez con su familia, ya que él no puede cambiar la nueva realidad, el cambio de la empresa, ni quiere cambiar su punto de vista, él sigue anhelando la antigua empresa antes del cambio.

Antonio es manager de otra importante compañía y tiene que comunicar a su equipo la decisión de la central sobre un cambio en el sistema de control de pedidos: “Los de arriba han decidido cambiar el sistema de control de pedidos. A mí también me parece absurdo e inútil pero hay que implementar este cambio y lo quiero lo antes posible y bien, que no se duerma nadie y nada de errores, eh...”

Esta actitud, con más o menos las mismas palabras y tono, la podemos haber tenido a veces cuando hablamos de cambios en la empresa que nosotros no hemos iniciado, son los cambios que nos “llueven” en el día a día.

Así es, no siempre el cambio que comunicamos como managers es un cambio iniciado por nosotros. En los tiempos que corren, también el manager es “descubridor” del cambio, por tanto reactivo, y tiene que crear las condiciones para que sus equipos “digieran” este cambio lo mejor y antes posible. Por tanto, ¿Qué hacer? ¿Cómo está de motivado el colaborador de Antonio con el comportamiento de su manager? ¿Cuál es el nivel de motivación de un colaborador a implementar un cambio si su manager no está convencido de él?

Entonces: ¿Quién es el primero que debe pasar esta curva de “descubrimiento” del cambio? Si yo no acepto el cambio, ¿cómo puedo exigir a mis equipos que lo acepten y lo hagan rápido y bien?

Nuestra responsabilidad como managers ejemplares de nuestros equipos es pasar nosotros primero la curva del cambio para que ya en “ajustes” o “compromiso” podamos comunicarlo de manera motivante y ejemplar. Primero ejercemos el poder sobre nosotros mismos para cambiar y así podremos ejercerlo sobre los colaboradores. “Debemos ser nosotros el cambio que buscamos en el mundo” M. Gandhi. •

