Tema 1: Desarrollando la visión del cambio

Introducción

¡Felicidades! Has llegado al módulo final de tu entrenamiento. En él, estudiaremos acerca del *cambio*. Seguramente has escuchado la frase: "*lo único constante es el cambio*" y es totalmente cierta. Hoy en día, tras haber vivido una pandemia en la época moderna, podemos decir que hemos cambiado más de lo que hubiéramos pensado incluso más, de lo que hubiéramos deseado.

Nos enfrentamos a situaciones únicas para las que no estábamos preparados y nos paralizamos. Nos invadió la incertidumbre y no supimos cómo actuar. Sin embargo, pasados varios meses, estamos fortalecidos, renovados y hemos desarrollado nuevas habilidades. Somos una nueva y mejor versión de nosotros mismos tanto en lo laboral, como en lo personal.

En los últimos 18 meses, debido a la pandemia, cambió la forma de comunicarnos, de gestionar los equipos de trabajo, la manera de interactuar pues, lo hacemos a distancia con los demás. Al mismo tiempo, varios aspectos de nuestra vida dieron un giro vertiginoso. De un día para otro, tuvimos que descubrir nuevas estrategias para seguir siendo productivos y lograr los objetivos planteados aún y a pesar de las circunstancias.

En esta lección, revisaremos aspectos importantes como la motivación, la automotivación, la incertidumbre, el miedo, la adaptabilidad y, finalmente la resiliencia. Todos ellos factores de gran impacto en el ámbito empresarial.

Los seres humanos tenemos una gran capacidad de adaptación al entorno y el ámbito empresarial no es la excepción. Ha quedado demostrado que las personas poco a poco nos estamos adaptando a los cambios mundiales que se han presentado y nos hemos reinventado para enfrentar de mejor forma las nuevas situaciones en el ámbito laboral.

Explicación

De acuerdo con Raffino, M. E. (2020), el cambio es cuando se presentan alteraciones en las normas sociales, valores populares, así como la forma de ejercer la economía.

Tú, como ROC, puedes identificar que cada día laboral es totalmente diferente. Es decir, aunque realizas las mismas actividades diariamente, cada jornada a la que te enfrentas presenta nuevos retos y situaciones que requieren ser resueltas.

Tu liderazgo y toma de decisiones, son indispensables para una correcta ejecución de las estrategias y con ello lograr los objetivos establecidos.

Como líder, debes tener desarrolladas varias competencias que te permitan identificar la personalidad, motivaciones, inquietudes y deseos de los integrantes de tu equipo de trabajo. En la medida que mantengas una cercana relación con cada colaborador, su compromiso y lealtad hacia ti y hacia la organización serán mayores.

Darte cuenta de sus angustias, preocupaciones y sobre todo de cómo están enfrentando los cambios que están experimentando te permitirá establecer junto con ellos, diferentes técnicas que sirvan de apoyo para salir fortalecidos personal y profesionalmente hablando.

Para ello, es muy importante que consideres lo valioso de la *motivación* y que en la medida de tus posibilidades la fomentes en tu lugar de trabajo.Aunque mucho depende de las actitudes y personalidad de cada uno para enfrentar las situaciones adversas, es necesario contribuir a su motivación mediante estrategias planificadas para ello.

"*...la motivación puede ayudar a los individuos para mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad y considerar claro, el cómo mantenerla ante circunstancias adversas o cambiantes*" (Peiró, 2020).

A cada persona, nos motivan factores diferentes, incluso si pertenecemos al mismo segmento de mercado en el que compartimos las mismas variables socioeconómicas. Sin embargo, de manera general, existen aspectos similares que contribuyen a la motivación de las personas en ambientes de trabajo. Algunos ejemplos sobre ellos son:

1. El reconocimiento de sus acciones y logros.
2. Obtener cierto aprendizaje de los procesos y desarrollar nuevas habilidades.
3. Equilibrar la vida laboral y personal.
4. Ser proactivos y ser escuchados por el líder.
5. Tener una justa compensación económica.

¿Has tenido ese acercamiento con tus colaboradores para identificar sus necesidades o inquietudes?, ¿sabes cuáles son sus motivaciones?

En seguida, te compartimos algunas recomendaciones para iniciar.

1. **Observa**, mantente alerta de sus cambios, ¿qué transmite su lenguaje no verbal?
2. **Pregunta**, puedes utilizar frases como: ¿cómo va todo en casa?, ¿qué tal la escuela/universidad?, ¿cómo sigue de salud tu papá o tu mamá? Son preguntas generales, puedes utilizarlas como una forma de seguimiento al no resultar invasivas ni cruzar la línea de lo estrictamente profesional.
3. Tú, que tienes varias sucursales y diversos colaboradores por cada una de ellas, puedes llevar un **control** de ellos, si continúan estudiando, si están por casarse, si están casados, si tienen hijos, si practican algún deporte, de qué equipo son fanáticos, etc.
4. Antes de visitar una sucursal, puedes ***repasar*** el "speech" que armaste, para tener la información fresca.

Recuerda que las personas tenemos la capacidad de:"hacer sentir especiales a los demás", dedicar "atención" a tu equipo de trabajo te dará grandes beneficios.

Al identificarlos y llamarlos por su nombre, sentirás un mayor acercamiento y tendrás la capacidad de negociar, incluso generar lealtad y compromiso en tu equipo. Lo anterior, aunque son variables intangibles, tiene resultados muy objetivos y palpables en el día a día.

La literatura especializada en desarrollo organizacional, describen la lealtad laboral, como "*un principio que tienen algunos colaboradores y que básicamente consiste en jamás darle la espalda a la compañía con la que se sienten comprometidos*".

Los equipos que logran estar integrados se tornan fuertemente consolidados y con mayores niveles de compañerismo y productividad.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la motivación de los colaboradores no depende solamente del líder si no de la propia automotivación. Cada ser humano tiene la capacidad de encontrar sus propios motivos internos y esto se identifica fácilmente cuando el colaborador muestra una actitud positiva, es entusiasta y tiene definidos con mucha claridad sus propósitos. El colaborador que está enfocado en el logro de sus objetivos personales enfrentará con resiliencia las adversidades que se le presenten. Esa cualidad, aunque es difícil encontrarla de manera natural, se puede fomentar en cada persona cuando se les capacita para ello. Es decir que, podemos enseñar a los demás a ser resilientes y hacerles comprender que los conflictos también son parte inherente a los seres humanos.

Al identificar en tus equipos, quién o quiénes, poseen esta cualidad, podrás apoyarte con ellos para transmitirlo al resto de los colaboradores.

¿Qué relación tiene esto con el cambio?

Al establecer una relación cercana con nuestros equipos de trabajo, tendremos mayores competencias actitudinales para sobrellevar los cambios que se vayan presentando en el día a día.

Recuerda que algunos de los primeros escenarios que se generan cuando se presenta una nueva situación, son la incertidumbre y el miedo, lo cual puede generar un alto nivel de estrés e incluso falta de concentración.

"*La incertidumbre es el cómo manifestamos el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, impidiendo prever los hechos. Es decir, es un evento en el que no se conoce la probabilidad de que ocurra determinada situación*". (Porporatto, s.f.).

Con una situación desconocida, empezamos a cuestionarnos:

- ¿Qué tanto podría cambiar nuestra realidad actual?
- Si perderemos aquello que hemos ganado/logrado o será necesario esforzarnos más para conservarlo.
- Podemos sentir que no contamos con la capacidad y/o el conocimiento necesario para enfrentar nuevas responsabilidades.

Es decir, nos desgastamos más con lo que pensamos que puede pasar, que con aquello que en realidad está sucediendo. Sin embargo, es una situación que todos experimentamos y debemos aprender a manejar.

Algunas frases que funcionan muy bien en las relaciones interpersonales para elevar los ánimos y que puedes ocupar para transmitirles a tus equipos son las siguientes:

- *Estoy seguro de que contamos con la capacidad de adaptarnos a estas nuevas circunstancias y seguiremos dando resultados.*
- *Nuestra experiencia nos respalda, contamos con el conocimiento para mantenernos enfocados.*

Algunas recomendaciones para gestionar la incertidumbre según Alsina (2018), son:

- **Identifica qué la origina.** Ten claro qué la provoca, haz un autoanálisis, ¿realmente estás siendo productivo/a? Valora tu puesto, las metas que has alcanzado, cuánto has crecido, etc.
- **Sé flexible.** Acepta y asimila que habrá factores que no podrás controlar y tendrás que encontrar nuevas formas de operar y resolver.
- **Evita hacer predicciones.** No te anticipes, tu estado de ánimo puede deformar la realidad.
- **Comunícate con tu equipo.** Mantén la comunicación cercana y abierta, sin embargo, delimita el tiempo que le dedicas a hablar de aquello que desconoces, evitando centrarte únicamente en esos pensamientos.
- **Reinvéntate.** Identifica el talento que tienes para realizar otras actividades.

Por otra parte, en una situación de cambio, es normal sentir miedo pues es una emoción que nos permite alejarnos del peligro. Lo importante no es dejar de sentir miedo sino reconocerlo y avanzar con pasos firmes sin paralizarnos ante lo desconocido. Enfrentando la situación en grupo, el miedo se diluye y es más sencillo llegar a la asimilación de un nuevo entorno.

"*El miedo es uno de los principales enemigos de la felicidad, por miedo a lo desconocido, a no tener el control, al final terminamos viviendo una vida que no está mal, pero que tampoco nos satisface por completo*" (Tabuenca, 2017).

Cuando permitimos que nos invada el miedo, dejamos de vivir el ahora, por estar enfrascados en aquello que nos tiene agobiados. Reconocer el miedo, ya es dar un paso adelante.

"*...ante una situación de cambio vamos a tener que asumir y aceptar que todo cambio lleva consigo la pérdida de algo y eso es lo que nos duele*" (Armas, 2018).

Un concepto adicional que es importante tratar en esta sesión es el de adaptabilidad. ¿A qué te suena?

Se entiende como la capacidad que tenemos como individuos de aceptar y asimilar una nueva situación del entorno. Puede ser una nueva forma de trabajar, una nueva relación o tecnología o bien, un cambio de ciudad; no obstante, y a pesar de las circunstancias, nos enfocamos en continuar avanzando con efectividad.

En el ámbito laboral, las organizaciones han identificado en las personas habilidades duras o *hard skills* y las habilidades blandas o *soft skills*. Las primeras, se refieren al conocimiento profesional, especializado o técnico que son requeridos para ciertas áreas. Sin embargo, en la actualidad las empresas están apostando fuertemente por las personas que cuentas con habilidades blandas pues, nuestra realidad así lo requiere.

Tener habilidades de comunicación oral y escrita, de liderazgo, de trabajo en equipo, de toma de decisiones, etc., se han vuelto habilidades prioritarias para decidir una contratación. Hoy por hoy, la carrera profesional es importante si además de ella se cuenta con habilidades que permitirán un trabajo integrado, sin conflictos y dando resultados a pesar de la distancia en la que actualmente estamos trabajando.

Como herramientas para el desarrollo de habilidades blandas importantes en el entorno laboral actual, Sánchez (2019), nos comparte las siguientes:

- **Pensar que el miedo ante el cambio es normal.** Probablemente más de una persona esté en la misma situación, cada uno de nosotros nos expresamos o reaccionamos distinto.
- **Recuperar estrategias del pasado en las que haya afrontado algún temor.** Recuerda qué aplicaste antes y te dio buenos resultados para salir triunfante.
- **Validar la sensación de pérdida a pesar de la novedad del cambio.** Reconoce tus emociones.
- **Pensar que el éxito está en aquello que depende de mí.** El resultado positivo o negativo, saldrá de ti.
- **Tener expectativas realistas.** Sé paciente y sigue esforzándote día a día.
- **Conectar con el aprendizaje.** Continúa capacitándote.
- **Practicar la adaptabilidad, la tolerancia y el respeto.** Sé amable contigo mismo y con los demás.
- **Da tiempo al proceso de adaptación.** Estás viviendo un cambio, los resultados no serán inmediatos.

A diferencia de lo que muchas personas puedan pensar, el cambio representa una oportunidad de crecimiento para todos pues, nos demandará más conocimientos, habilidades y actitudes distintas. De tal forma que, debemos estar atentos a la forma en que podemos obtener esas competencias para seguir siendo la mejor opción laboral en el sector económico.

La personalidad de cada ser humano es distinta y algunos colaboradores requerirán de mayor tiempo que otros para asimilar el cambio. Como líder, deberás apoyar para que el proceso sea experimentado con grandes expectativas sobre él y no con miedo e incertidumbre que pueda arriesgar la operación de la empresa.

De igual forma, el cambio representa una oportunidad para la organización pues, demostrará su cohesión grupal, su capacidad de respuesta y la confianza en el equipo de trabajo para que, juntos logren visualizar el nuevo escenario siendo exitosos durante el proceso. Los nuevos retos, permitirán reinventarse y sentir mayor confianza en sí mismos y al mismo tiempo en su líder. Finalmente, como parte importante de los temas de estudio definiremos el concepto de Resiliencia.

¿Qué será aquello que logremos después del cambio?

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2021), la *resiliencia* es la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

"*...la resiliencia en el entorno laboral hace referencia a la capacidad de los colaboradores de superar dificultades como pueden ser la tensión, los conflictos, el mobbing (acoso laboral), la sobrecarga de trabajo*" (Solivellas, 2020).

Para ello debemos cuidar, entre otras cosas, las condiciones de trabajo tales como las cargas equitativas de trabajo, evitar ambientes hostiles y metas poco realistas de alcanzar para que el colaborador se sienta satisfecho con el ambiente laboral.

¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional?

Recordemos que el cambio es permanente. Es altamente probable que cuando nos estemos adaptando al último ajuste, se presenten nuevos acontecimientos que requieran otra vez realizar modificaciones.

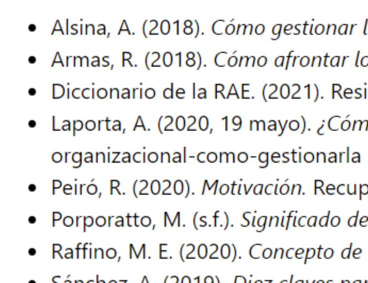
Comprendiendo eso, Laporta (2020), describe algunas recomendaciones, para gestionarlo eficazmente:

- **Participación.** Involucra a los colaboradores en el cambio, formar parte de él, fomentará el compromiso.
- **Comunicación.** Esto evitará generar desconfianza. La comunicación deberá ser efectiva y bilateral. Propicia espacios donde puedan expresar sus dudas para que, en la medida de lo posible, puedan ser resueltas.
- **Relaciones positivas.** Promueve un clima de confianza, donde existan relaciones sanas y respetuosas.
- **Consistencia.** Ejecuta acciones sólidas, es entendible que estés realizando ajustes, sin embargo, da espacio para ver resultados.
- **Compromiso.** Apóyate en los colaboradores que han aceptado mejor el cambio, ellos ayudarán a reforzarlo con el resto del equipo.

Como hemos estudiado a lo largo de este tema, tu rol como líder es fundamental para realizar una correcta ejecución del cambio. De tu propia experiencia puedes desarrollar aspectos positivos dentro de los resultados de tu equipo.

- Identificar a los colaboradores que tienen mejor capacidad de adaptabilidad.
- Aquellos con un alto nivel de lealtad hacia sus labores y la compañía.
- Cuáles son los motivadores de cada uno.
- Tú como líder, estarás fortalecido de haber llevado a tu equipo a desarrollar nuevas habilidades y continuar dando resultados.

Cierre



En este primer tema del módulo 4, revisamos la importancia del cambio.

Existen varios factores que intervienen directamente en su correcta gestión tales como la incertidumbre, la motivación, la adaptabilidad, la resiliencia, etc.

Sin embargo, no son los únicos factores. En la medida que estemos mejor capacitados, contaremos con más herramientas que nos permitan enfrentar cualquier situación novedosa en donde la incertidumbre estará invariablemente inmersa, pero con conocimiento, habilidades y actitudes positivas estaremos listos para hacer frente a cualquier contingencia personal o empresarial.

Referencias bibliográficas

- Alsina, A. (2018). *Cómo gestionar la incertidumbre laboral*. Recuperado de https://bit.ly/3fCEP4R
- Armas, R. (2018). *Cómo afrontar los cambios*. Recuperado de https://www.psicologoencasa.es/como-afrontar-los-cambios/
- Diccionario de la RAE. (2021). Resiliencia. https://dle.rae.es/resiliencia
- Laporta, A. (2020, 19 mayo). *¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional?* Recuperado de https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla
- Peiró, R. (2020). *Motivación*. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html
- Porporatto, M. (s.f.). *Significado de Incertidumbre - Qué es, Definición y Concepto*. Recuperado de https://quesignificado.com/incertidumbre/
- Raffino, M. E. (2020). *Concepto de CAMBIO*. Recuperado de https://concepto.de/cambio-2 /
- Sánchez, A. (2019). *Diez claves para afrontar un cambio de país*. Recuperado de https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20190208/46291750729/claves-cambiar-de-pais-choque-cultural.html
- Solivellas, B. (2020). *Cómo promover la resiliencia en el ámbito laboral*. Recuperado de https://www.homuork.com/es/como-promover-la-resiliencia-en-el-ambito-laboral_322_102.html
- Tabuenca, E. (2017). *Por qué tenemos miedo al cambio: las causas más comunes*. Recuperado de https://bit.ly/3Ac0gS7

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca del **cambio**, te sugerimos ver lo siguiente:
  TEDx Talks. (2018, 28 de julio). *Cómo podemos afrontar cambios y situaciones de cambio | Ricard Muñoz | TEDxLleida* [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/jA2KWJZebtY

- Clockwork Institute. (2019, 31 octubre). *Gestion del Cambio - ¿Cómo Superar la Resistencia al Cambio?* [Archivo de vídeo]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=gwBCkzeNImE

- Para conocer más acerca de **la incertidumbre**, te sugerimos ver lo siguiente:
  TEDx Talks. (2015, 25 de noviembre). El poder de la incertidumbre | Mariela Zelda | TEDxUVG [Archivo de video]. Recuperado de https://youtu.be/BQ9qKaacSVc

Lecturas:

- Para conocer más acerca del Liderazgo en el cambio, te sugerimos leer lo siguiente:
  Peterson, R., Erickson, T., Ioannou, I., Vermeulen, F., Cable, D., & Kesebir, S. (2021). Cómo liderar para el bien cuando son malos tiempo. *Revistas Hardavard Deusto: Business Review* (Núm. 310). Recuperado de https://www.harvard-deusto.com/como-liderar-para-el-bien-cuando-son-malos-tiempos

- Para conocer más acerca de **Lealtad empresarial**, te sugerimos leer lo siguiente:
  REDACCIÓN PORTAFOLIO. (s.f.). *Lealtad empresarial: valor perseguido pero poco alcanzado*. Recuperado de https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/lealtad-empresarial-perseguido-alcanzado-56564

Checkpoint

Asegúrate de:

- La importancia de mantener motivados a nuestros equipos.
- Comprender que todos, como seres humanos, somos propensos a tener incertidumbre e incluso miedo al cambio.
- Lo valioso de la adaptabilidad ante las circunstancias que se presentan, para continuar siendo productivos, para el cumplimiento de objetivos.

Universidad Tecmilenio ©. Todos los Derechos Reservados