

LIDERAR EL CAMBIO

Según comenta Juan Carlos Fresco: “si el tiempo es oro” el cambio es la razón de su cotización, lo que significa que “tiempo sin cambio es tiempo perdido”. Así también lo considera el contexto, donde todo es absolutamente cambiante y efímero, desde la tecnología hasta el liderazgo pasando por la economía o la competencia.

Los líderes y responsables de recursos humanos permanentemente se enfrentan a nuevos desafíos. Mas allá de liderar todo lo que atañe a su área y equipos, hoy también deben saber gestionar el cambio que conlleva la implementación de nuevos proyectos (por ejemplo: rediseño en la estructura organizacional, un nuevo sistema, respuestas a las transformaciones del entorno, nuevas estrategias, etc.)

Subestimar este proceso, sería un error difícil de superar. Muchos proyectos fracasan total o al menos parcialmente, simplemente porque la mudanza al nuevo modelo no se gestionó adecuadamente.

Todo cambio implica la ruptura de un estado de transparencia, es decir salir de una zona de experiencias confortables y pasar a otras donde muchos se sentirán amenazados. No olvidemos que esta conducta es absolutamente natural; *tan natural como podría ser la gratificación personal que puede ser alcanzada cuando se logra el dominio del nuevo escenario.*

Acompañar a la empresa (a las personas) en la gestión del cambio (o Change Management) requiere además de recursos y conocimientos específicos, la correcta aplicación de herramientas.

- ✓ ¿Cómo alcanzar el estado deseado?
 - ✓ ¿Qué parámetros me permitirán saber que lo alcancé?
- ✓ ¿Se evaluaron adecuadamente los impactos?
 - ✓ ¿Cómo crear confianza, sinergia y adhesión?
- ✓ ¿Cómo podría identificar y resolver a tiempo los conflictos?
 - ✓ ¿Cuál es el camino para mitigar, disolver la resistencia?

Druker: *“la fuente de errores más común en las decisiones de management, es el énfasis en encontrar la respuesta correcta en lugar de buscar las preguntas adecuadas”*

Estas son solo unas pocas preguntas que deberá explorar el responsable de recursos humanos para respaldar la ejecución de un nuevo proyecto y acompañar la transformación que vendrá asociada.

Se hace indispensable ampliar el ángulo de la mirada, planificar, diseñar, integrar soluciones creativas con metodología.

Es necesario entender la *arquitectura* que permite transformar experiencias nuevas (con el bagaje emocional que acarrean) en “experiencias óptimas”, tal como las define el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (autor del best seller *Flow* y decano del departamento de psicología de la universidad de Chicago), es decir ayudar a las personas a superar el desafío que sienten inevitablemente hasta llegar a ser más capaces, mas expertas, en el camino del cambio.

Comprender los nuevos paradigmas que acompañan el cambio es la clave para alcanzar una intervención exitosa, ya sea que estemos trabajando sobre un nuevo modelo tecnológico o una nueva visión de la cultura organizacional.

Marcela C. Fernández, Directora de YOD Consultores.