



YACHAYHUASI – Reflexión #16

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta.
Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

CÓMO GERENCIAR LAS REACCIONES NEGATIVAS

Todo proceso de transformación organizacional genera reacciones negativas. Estas reacciones, por desagradables que sean, son completamente normales, naturales y necesarias, y pueden ser hasta beneficiosas para ayudar a consolidar el cambio. Para gerenciar estas reacciones de manera efectiva y proactiva, podemos ensayar con las siguientes estrategias:

1. VALIDAR LA REACCIÓN NEGATIVA: Una fuerte reacción emocional es normal en situaciones de crisis y cambio y es mejor (¿menos mal?) que los afectados expresen sanamente los sentimientos de ira, miedo, tristeza o culpa, en lugar de negarlos o internalizarlos. En lugar de "tomar a pecho" una reacción negativa y ponernos defensivos, los líderes podemos validarla -- reconocer su legitimidad -- con la escucha empática. Podemos mirarle a los ojos de la persona, darle toda nuestra atención y contestarle con preguntas o frases que muestran comprensión y que logran bajar la ansiedad, como:

"Comprendo tu ira y comparto tu frustración. Yo también me siento muy molesto."

"Entiendo tu dolor. ¿Cuántos compañeros tuyos van a salir de la empresa?"

"¡Por supuesto! Todos tenemos miedo ante estas situaciones."

"Me parece que estás muy molesta con la nueva medida. ¿Qué otra alternativa tenemos?"

También es muy importante agradecer cualquier observación o comentario "negativo" y reconocer su derecho y honestidad en decir lo que piensa y siente, aún cuando Ud. no esté de acuerdo.

2. REDIRECCIONAR LA REACCIÓN NEGATIVA CON PREGUNTAS: Cuando una persona hace una afirmación u ofrece una opinión con la cual no estamos de acuerdo, en lugar de discutir quién tiene la razón o entrar en polémicas bizantinas, podemos contestar con preguntas que exploran más el pensar del otro. Para ese fin, es mejor hacer preguntas que comienzan con "¿Cómo..." o con "¿Qué...", y no con "¿Por qué..." (la cual puede generar más defensividad).

3. FACILITAR INFORMACIÓN CONFIABLE: Es imprescindible crear canales para transmitir información confiable y mantener espacios frecuentes para dialogar acerca de dicha información, tanto a nivel formal como a nivel informal e interpersonal. Es preferible la ansiedad de la confrontación con una verdad dolorosa, a la falsa comodidad de las mentiras de comisión u omisión.

4. RECONOCER Y ABORDAR EL IMPACTO NEGATIVO: Los cambios grandes generan impactos negativos en los involucrados, a pesar de los beneficios que estos pueden traer a la colectividad. Los equipos primarios deben trabajar para identificar conjuntamente estos impactos negativos y desarrollar estrategias para hacerles frente. Cuando una persona participa en la creación de una estrategia de cambio, se convierte en uno de los dueños del proceso en lugar de otra víctima de él.

5. BUSCAR LO POSITIVO DE LO NEGATIVO: Es importante enmarcar el malestar y sacrificio temporal, como mal necesario para lograr un beneficio mayor posterior para la organización y para todos sus colaboradores. Para ello, podemos desarrollar conjuntamente y hacer referencia frecuente a una visión positiva a corto plazo, acompañándola con frases como: *"En unos meses todos veremos que gracias a los esfuerzos que estamos haciendo ahora, lograremos nuestras metas de..."*

REFLEXIONES:

1. ¿En cuáles momentos hemos gerenciado las reacciones de manera inapropiada?
2. En este momento de la organización, ¿cuál(es) de las estrategias mencionadas nos servirá(n)?
3. ¿Cuándo, cómo y con quién voy a usarlas?