



## Trabajando adentro de las personas.

Ing. Carlos Guzmán Dibella

¿Qué significa el vocablo " Crisis "?, los orientales lo integran por dos elementos, uno es peligro y el otro es oportunidad; para ellos esta palabra sirve para ambas situaciones, es decir, entre los dos conceptos existe un continuo, no pueden existir el uno sin el otro, como el sol y la noche, el si y el no, el bien y el mal. Ante las situaciones complicadas nosotros le llamamos problemas, reveses, tiempos difíciles, momentos de crisis, inconvenientes, dudas, fracasos, pero también debemos reconocer las oportunidades que existen detrás de cada situación complicada.

Existen personas que ante estas situaciones actúan como si fuera una desgracia, aún en situaciones de poca importancia. Decimos que existe una situación complicada en el momento en que existe una diferencia negativa entre el modo en que son las cosas y el modo en que pensamos que deberían de ser. Y esto implica que para solucionarlo se requiere hacer un cambio que elimine la Diferencia.

Un proceso de cambio en la empresa, normalmente genera problemas pues el cambio implica abandonar el estado de comodidad y entrar a tierras desconocidas y, en muchas ocasiones esos problemas internos pueden llevar a la organización a una crisis interna.

Paul Watzlawick, lingüista y psicoterapeuta austriaco menciona que existen dos formas de hacer el cambio, la primera, es sobre como son las cosas (la realidad) y la segunda cuando aplicamos el cambio en el cómo deberían ser (lo que espero de la realidad ). Esta segunda dorma se refiere al trabajo sobre las percepciones y creencias del personal que participa en un proceso de cambio.

Es posible solucionar situaciones complicadas si actuamos en cualquiera de las dos dimensiones, la diferencia radica en que en muchas ocasiones no podemos cambiar cómo es la realidad y sin embargo, la mayoría de las veces, sí podemos cambiar nuestras expectativas de cómo debería ser la realidad ya que nosotros somos quienes creamos esa percepción en la mente. Por eso es que dos personas ante una misma situación pueden reaccionar de manera completamente diferente; esto no quiere decir que no es la realidad en sí misma lo que hace que exista o no la situación, pero sí es la forma en que una persona percibe dicha realidad.

Las creencias son paradigmas, acondicionamientos que se van sembrando a lo largo de la vida.

Ver un problema como una oportunidad no es cuestión de magia, no se trata de negar lo doloroso o delicado de una situación, no se pretende cambiar una cara larga por una sonrisa y suponer que desapareció el problema, pero sí es un asunto de percepción. Si las creencias de una persona le ayudan a encontrar la oportunidad atrás del problema, entonces su forma de afrontarlo será diferente y positiva.

La actitud con la que un colaborador asume la realidad externa no cambia esa realidad, pero sí cambia la forma en cómo le afecta a esa persona esa misma realidad y esto es lo verdaderamente importante pues en el ámbito empresarial la actitud de los colaboradores es determinante en la solución de los problemas.

### ***La manera en que los colaboradores interpreten la realidad, es su realidad.***

Existen dos tipos de realidades: una es la que funciona independientemente de la persona, y la otra es la interpretación que hace de la primera. Esto quiere decir que lo que afecta realmente a el potencial de una organización no es la realidad por sí misma, sino la forma en que los colaboradores la perciben. Definimos una situación como real para nosotros en cuanto a sus consecuencias. Henry Ford, lo decía de esta manera " Ya sea que usted crea que algo se puede hacer o que crea que no se puede hacer, en ambos casos estará en lo cierto ", y esto, porque la forma como las personas interpretan la realidad, es su realidad.

Hago la anterior introducción porque es importante para un directivo entender que la formación de su gente en realidad abarca tres niveles, el primero de orden técnico, es decir el entrenamiento duro que se concentra en los procedimientos, enseña a cómo hacer algo, cómo operar un equipo, hacer una auditoría contable o configurar un software; el segundo, que se concentra en las habilidades suaves, enseña el porqué hacer las cosas, trabaja más en las habilidades suaves y educa sobre trabajo en equipo, negociación, ventas, etc.; sin embargo el tercer nivel es el que trabaja con la parte interior de la persona, le enseña a manejar sus

creencias, sus emociones y su forma de percibir la realidad.

Si bien es ya un reto que un empresario tome la responsabilidad de capacitar a su gente en habilidades gerenciales del segundo nivel, es aún más difícil que acepte que debe invertir en ayudar a formar la parte interior de sus colaboradores. Al final del camino todas estas inversiones en los diferentes niveles de formación se traduce en dinero y, presupuestalmente, siempre es más fácil justificar un curso meramente técnico que justificar los demás.

Sin embargo se ha visto que cuando se apoya a la gente con programas que les ayuden a entenderse mejor a sí mismos, a ampliar su visión de las cosas y lograr una percepción más positiva de las cosas, el ambiente en el trabajo cambia y los procesos de cambio avanzan más rápido.

En el diario suceder de las empresas, algunos problemas son causados directamente por acciones u omisiones del personal, esos ciertamente pueden evitarse si la gente está bien capacitada en la técnica y en las habilidades suaves, pero hay otros problemas que llegan de afuera y son producidos por circunstancias ajenas a la empresa y a su personal y ante este otro tipo de problemas, es importante asegurar que los colaboradores están entrenados para enfrentarlos con actitud positiva y buscar percibir la oportunidad que cada problema trae consigo.

En programas de capacitación integrales, siempre es importante incluir temas que trabajen en la parte interna de los colaboradores, como son, "planeación personal", "programación neurolingüística" o "inteligencia emocional" por mencionar algunos. En el momento en que un curso de capacitación, además de enseñar la técnica dura y proveer habilidades suaves, toca las fibras internas de un colaborador, en ese momento se logra iniciar realmente un proceso de cambio en la persona. Sí, es comprensible que un empresario ponga en duda si debe invertir en un programa de capacitación que incluya ese tipo de temas, pero debe entenderse que los resultados de un programa de capacitación se dan cuando cada una de las personas está convencida de aplicar aquello que aprendió, y eso sólo se logra desde adentro de cada colaborador.

Todo programa de formación de colaboradores que busque realmente producir un cambio en la forma en cómo se trabaja dentro de una

organización, debe obligar a los participantes a salir de su zona de comodidad, a moverlos a buscar otras formas de actuar, no sólo distintas a las usuales sino a veces ensayar alternativas que antes se calificaban de "imposibles".

El resultado inmediato de un programa que incluye el trabajo interno con la persona es tener personal motivado. La motivación del personal es definitivamente un factor clave para obtener resultados en un proceso de cambio y se debe trabajar para que emerja desde adentro de los colaboradores..

Si su empresa esta pasando por un proceso de cambio en donde ya se han hecho muchas cosas, pero no se logran los resultados, revise qué tanto ha trabajado en la parte interna de su personal, posiblemente todo lo externo se haya hecho bien y a tiempo, pero esté faltando ese ajuste en la forma en que cada persona tiene sembradas sus creencias y en la manera en que perciben la realidad actual y la forma en que, según ellos, deberían ser las cosas. Si el cambio no avanza, pruebe complementar con ese otro enfoque, seguramente le ayudará a cambiar las actitudes de su personal hacia el cambio y en ese momento se logre el paso que está faltando.

Si su empresa está apenas planeando un proceso de cambio, planee desde un principio el trabajar en la parte interna de su personal.

Recuerde que una cosa es cambio y otra transición. El cambio se da en las circunstancias, los equipos, los procesos, los sistemas, la infraestructura, pero la transición se da en la mente de las personas y ahí también hay que invertir y trabajar, no desdeñe las disciplinas que hemos sugerido, intégralas en su proceso de cambio y permita que sus colaboradores logren la transición que, obligatoriamente, debe acompañar al cambio.

=====  
El autor es director general de Grupo Arion (www.grupoarion.com.mx), empresa dedicada a soluciones de software, consultoría empresarial y capacitación. cguzman@grupoarion.com.mx