



Universidad
Tecmilenio®



Psicología Organizacional

Elemento: dejar ir

Semana 12





Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

https://youtu.be/_hSq87FzoIY



No son los cambios mismos a los que la gente se resiste, sino a las pérdidas y a los finales que han tenido que experimentar con dicho cambio.

En un proceso de transición, los líderes y los miembros de una organización tendrán que enfrentar de manera directa las pérdidas y los finales.

¿Qué es lo que se termina en realidad y quién está perdiendo qué?



Antes de comenzar algo nuevo, se tiene que finalizar lo que se solía hacer. Antes de que se pueda aprender una nueva forma de hacer las cosas, es necesario desaprender las antiguas formas.

Antes de poder comenzar a ser una nueva persona, se tiene que dejar ir la vieja identidad.

Entonces podemos decir que los comienzos dependen de los finales. El problema es que a las personas no les gustan los finales.



Elemento: dejar ir y las 12 acciones críticas a realizar

a. Describe el cambio con tanto detalle como sea posible.

¿Qué es lo que en realidad va a cambiar?

b. Trata de prevenir cuáles son los cambios secundarios que el cambio principal probablemente cause. Y a su vez, cuáles son los nuevos cambios que esos cambios secundarios causarán.

Al igual que en el primer paso, describe exactamente lo que va a ser diferente cuando cada uno de esos cambios se haya completado.

c. Se ha comenzado una cadena de colisiones de causa y efecto.

Piensa en las personas, cuya forma familiar de hacer y ser será afectada.

d. Notifica que muchas de esas pérdidas no son concretas.

Esas pérdidas son parte del complejo interior de actitudes, suposiciones y expectativas que todos llevamos en nuestras cabezas

Estos elementos internos de “la forma en que las cosas son” son las que nos hacen sentir como en casa, en nuestro mundo. Cuando ellas desaparecen, habremos perdido algo muy importante, aunque a algunas personas pudiera parecer como si nada hubiera cambiado.

e. Detrás de esas pérdidas específicas, ¿hay algo que está por encima de todo? ¿Es un capítulo en la historia de la organización?

Lo que ha terminado podría ser descrito con una de las siguientes frases: “nosotros cuidamos a nuestro personal”, “siempre vamos a actuar con ética”, “no nos vamos a conformar con terminar en segundo lugar”. Por otro lado, si el cambio está ya en marcha, se puede encontrar información sobre las pérdidas mucho más rápidamente. Simplemente hay que preguntar a la gente: ¿Qué es diferente ahora que tenemos un nuevo “x”? ¿Cuándo hicimos “x”, a qué tuviste que renunciar? ¿Qué es lo que extrañas de desde que cambiamos “x”?

Elemento: dejar ir y las 12 acciones críticas a realizar

1. Identificar quién está perdiendo qué
2. Aceptar la realidad y la importancia de las pérdidas subjetivas
3. No ser sorprendido por la sobre reacción
4. Reconocer las pérdidas abierta y simpáticamente
5. Esperar y aceptar los signos de duelo
6. Compensar las pérdidas
7. Dar a las personas información, hacerlo una y otra vez
8. Definir lo que es y lo que no es
9. Marca las terminaciones
10. Tratar el pasado con respeto
11. Dejar que la gente tome un pedazo de la vieja manera para ellos
12. Mostrar cómo terminaciones garantizan la continuidad de lo que realmente importa



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las emociones que muestran las personas en la etapa de duelo?
- Menciona tres razones por las que los líderes no proporcionan información a las personas en una organización.





En el pasado, en las organizaciones bastaba solo con cumplir una determinada tarea, pero en la actualidad es muy diferente. El mero cumplimiento no es suficiente, debido a los altos estándares de competitividad.

Los líderes necesitan personas que estén comprometidas al 100%, pero la gente no lo estará, a menos que los líderes los escuchen y entiendan y, por lo tanto, tomen sus decisiones basadas en ese entendimiento. No obstante, si el líder lo hace, tiene que aprender que las personas están experimentando una pérdida de algún tipo y entender qué es lo que están perdiendo.



Psicología Organizacional

Elemento: zona neutral

Semana 12



Bienvenidos a la parte intermedia del proceso de transición. Se llama zona neutral porque es estar en ninguna parte, entre ningún lugar y, porque cuando se está en ella, el seguir adelante pareciera detenerse y se queda suspendido entre lo que fue y lo que será.

La zona neutral es el tiempo cuando la vieja claridad que se tenía comienza a descomponerse y todo está en proceso de cambio.



Elemento: zona neutral

La zona neutral es inevitable y las personas no tienen idea de dónde están ni hacia dónde van y no saben con quién compartir sus dudas y temores, por lo tanto, es fundamental el rol del equipo de facilitación del cambio, explotar al máximo los momentos de contacto con el personal.

¿Qué es la zona neutral?



Elemento: zona neutral y la tarea del líder

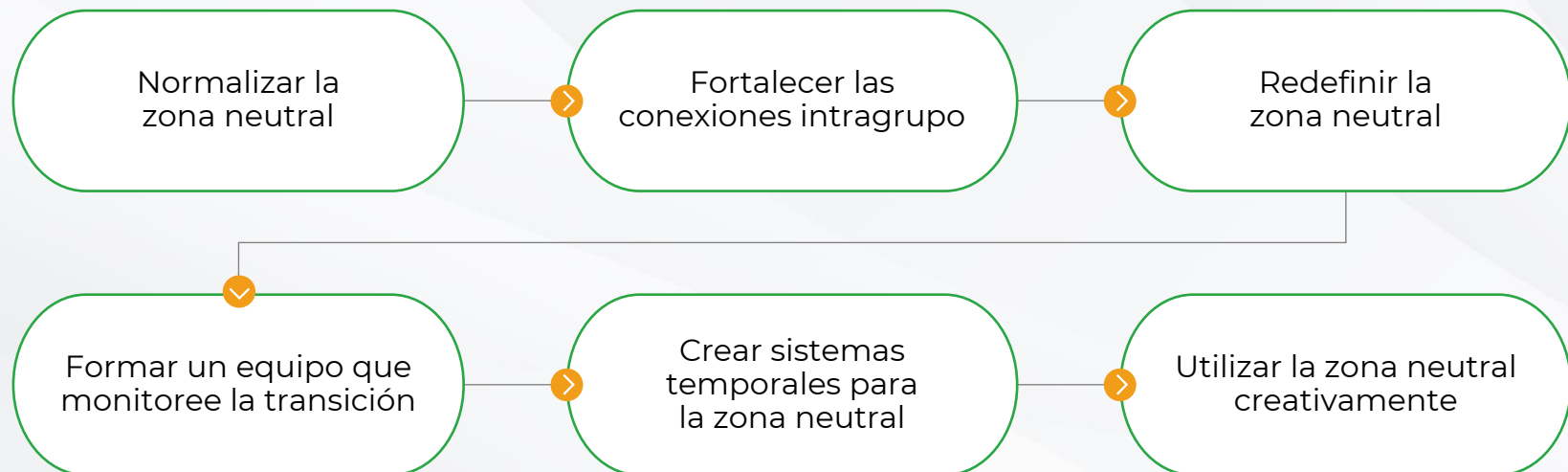
Los daños presentados por la zona neutral toman algunas de las siguientes formas en las personas:

- La angustia se incrementa y su motivación cae.
- Las personas faltan más al trabajo que en otros tiempos, la productividad se ve afectada y, lo peor, hay un fuerte aumento en las incapacidades médicas.
- Antiguas debilidades, previamente parchadas o compensadas superficialmente, resurgen e incluso se avivan.
- Las personas están sobrecargadas, con frecuencia reciben señales mixtas y los sistemas están en proceso de cambio; por lo tanto, las personas no son fiables como normalmente son.
- Dada las ambigüedades de la zona neutral, es fácil para las personas comenzar a polarizar: algunos buscan precipitarse hacia adelante y otros buscan regresar a las antiguas formas y maneras.
- Las organizaciones son vulnerables a los ataques desde el exterior.



Elemento: zona neutral y la tarea del líder

Lo que un líder puede hacer para ayudar a las personas a realizar esta travesía.



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- Menciona las acciones que un líder puede hacer para ayudar a las personas a realizar esta travesía.



Durante este viaje a través de la zona neutral, un cambio significativo tiene lugar dentro de la gente, y si no lo hace, es probable que el cambio no produzca los resultados que se pretenden obtener.

Ese cambio viene de un rediseño interior y un proceso de clasificación en el que los viejos hábitos ya no son apropiados y se descartan, y patrones recién apropiados de pensamiento y acción se desarrollan.



Psicología Organizacional

Elemento: un nuevo
comienzo

Semana 12



Los comienzos son cosas extrañas. Las personas buscan que sucedan, pero al mismo tiempo les temen.

Hay un número de razones por las que las personas se resisten a nuevos comienzos, a pesar de que pueden ser atraídas por la idea de hacerlos.

¿Por qué es importante planear un nuevo comienzo?

¿Cuáles son las etapas que se involucran en el nuevo comienzo?





Los comienzos son la fase final de este proceso orgánico que llamamos: transición, y su tiempo no está programado por fechas establecidas en un programa de implementación.

Los comienzos son un fenómeno psicológico. Están marcados por la liberación de una nueva energía en una nueva dirección, son la expresión de una nueva identidad. Son mucho más que las prácticas y situacionales "nuevas circunstancias" que podríamos llamar aperturas.



Elemento: un nuevo comienzo y los cuatro puntos para estimular, alentar y apoyar.

El comienzo cae en estas cuatro categorías:

Explicar el propósito básico detrás de los resultados que se buscan.

Dar a cada persona un rol a jugar, tanto en la planeación como en el resultado.

Pintar una fotografía de cómo los resultados pueden lucir y sentirse.

Diseñar un plan, paso a paso, para obtener el resultado.



- **Clarificar y comunicar el propósito:**

El líder necesita explicar claramente el propósito que hay detrás de un nuevo comienzo.

- **Hacer una fotografía:**

El propósito es crítico en los comienzos, pero es abstracto. Las personas necesitan algo que puedan ver, al menos en su imaginación.

- **Crear un plan:**

Este tipo de plan describe los pasos y fechas en las que la gente va a recibir información, la formación y el apoyo que necesitan para hacer la transición.

- **Un papel qué jugar o rol:**

El propósito, la fotografía y el plan, todos ellos omiten algo: una parte en qué jugar para las personas. Necesitan conocer su rol y las relaciones con otros en el nuevo esquema.



Pero ese reenfoque, debe ser reforzado para mantener la nueva forma y no volver al caos cuando el foco inicial se vea afectado por el flujo continuo de los cambios que seguramente vendrán.

- **Ser consistente:**

La primera forma de reforzar el nuevo comienzo es la consistencia del mensaje.

- **Asegurar lograr éxitos rápidos:**

Estos éxitos pueden venir de pequeñas tareas que pueden ser cumplidas, incluso a pesar de la dañada autoconfianza de los sobrevivientes de la transición.

- **Simbolizar la nueva identidad:**

Esto explica el porqué cosas aparentemente pequeñas pueden tomar una enorme importancia en los individuos y la lucha de la organización para hacer que un nuevo comienzo funcione.

- **Celebrar el éxito:**

Al igual que fueron marcadas las terminaciones en el inicio de la transición, es necesario marcar el comienzo en el final de la transición.



Instrucciones

Reflexiona y responde a las siguientes preguntas:

- Menciona cuáles son los cuatro pasos para hacer un nuevo comienzo.
- Menciona dos razones por las que las personas se resisten a ser parte de los cambios.
- Menciona las cuatro reglas que se deben seguir para reforzar el nuevo comienzo.



Al iniciar un nuevo comienzo, mostramos las diferentes emociones y comportamientos que se presentan en las personas en esta etapa y cómo el líder puede contribuir a la organización, a través de ayudar a las personas, a disminuir su impacto negativo.

Aprendimos que para tener un nuevo comienzo de transición, tenemos que identificar y definir correctamente los puntos clave que son los siguientes:

- Explicar el propósito básico detrás de los resultados que se buscan.
- Pintar una fotografía de cómo los resultados pueden lucir y sentirse.
- Diseñar un plan paso a paso para obtener el resultado.
- Dar a cada persona un rol a jugar tanto en la planeación como en el resultado.

