

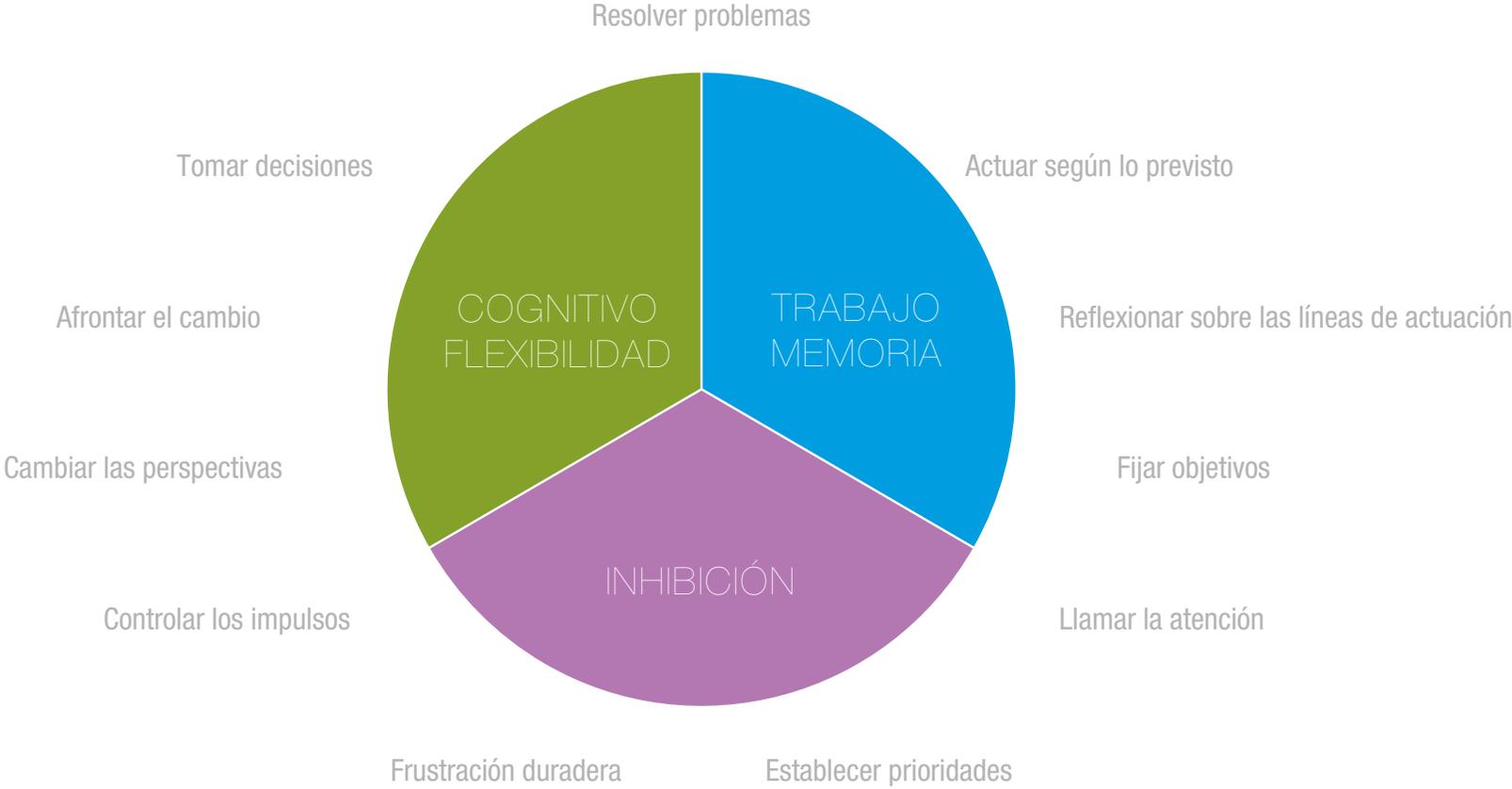


Todos los botones pulsados.  
Comunicar cambios.

Daniel Hendling  
MAR2022

**HENDLING**

# Competencias ejecutivas



## El modelo de cambio

- Consta de tres **pasos de planificación, mentales**. Así que repásalos de antemano solo o en un equipo de planificación.
- **Objetivo**: Disponer de un plan para comunicar un cambio y **reducir proactivamente la resistencia** (quitar el viento de las velas).
- **Estrategia**: Pensar en los "botones" que el cambio (o sus consecuencias) debe "apretar" en otras personas y **abordarlos activamente**, idealmente con ideas sobre cómo "arrancar" de nuevo los botones apretados.
- Para poder comunicar de forma relajada, es necesario que **conozca los botones que le han impulsado** a cambiar y que probablemente pulsaría usted mismo en el transcurso del cambio (esto le permite mantener su integridad y credibilidad). Esto también se aplica al gestor o agente del cambio.

## El modelo de cambio

DIBUJA  
IMAGEN DE  
DESTINO  
CRISTALINO

Cuanto más **duele**, más **afilado** lo has dibujado.

ANALICE  
BOTONES  
PARA PRENSAR

**Saca** de donde duele,  
empuje donde **motive**.

DEFINA  
ESTRATEGIAS  
DE APLICACIÓN

Generar ideas, ofrecer **conocimientos y herramientas**.

## Paso 1

Dibuje una imagen nítida del objetivo.



Cuanto más **duele**,  
más **nítida** la has dibujado.

- El objetivo es visualizar el **objetivo o el estado final** con claridad meridiana.
- ¿Qué significa cristalino? **Sin ambigüedades, nítido, definido, delineado**, si es posible **visualizado/ilustrado**, aclarado mediante una **narración concreta**.
- ¿Cuándo está claro como el agua? Si se comunicara la imagen 1:1 y se mostrara a un comité de empresa, por ejemplo, se encontraría inmediatamente con una **resistencia masiva**.
- Por tanto, el **grado de resistencia posible** ayuda a comprender si he "dibujado" la imagen con suficiente nitidez. Si espero poca resistencia, entonces el cambio no es masivo (aceptable) o la imagen sigue siendo borrosa (inaceptable).

## Paso 2

### Analice los botones que hay que pulsar.



Tira de donde duele,  
empuje donde  **motive**.

- Se trata de responder a las **necesidades de los afectados**. Todo cambio afecta a los intereses de los afectados, y **detrás de cada interés hay necesidades**. Estas necesidades pueden visualizarse como "botones" que el cambio "aprieta" (ofende).
- Importante: **no debe partir de sus propias necesidades**. El modelo de necesidades te ayuda a visualizar qué botones podrían pulsarse en otras personas (en los demás, no necesariamente en ti mismo).
- Lo ideal es encontrar ideas sobre cómo diseñar el cambio de forma que "**apriete menos** los botones" de los afectados y/o tener ideas sobre cómo se podrían "satisfacer" estos botones (que representan necesidades) de forma alternativa.
- En cualquier caso, es útil (especialmente si no tienes ideas o tiempo) **abordar** los botones que se han presionado - esto al menos muestra compasión y comprensión.

## Tercer paso

### Definir estrategias de aplicación.



Generar ideas,  
ofrecer conocimientos y herramientas.

- Suponiendo que se hayan superado las resistencias (botones pulsados), ahora se trata de **habilitar**: ayudar a las personas a moverse en el "nuevo entorno" (en la imagen objetivo, véase el paso 1).
- ¿Qué **conocimientos**, qué información necesita la gente para orientarse en la nueva situación?
- ¿Qué funciones técnicas, accesos, herramientas... necesitan, qué tienen que ser "**capaces de hacer**"?

## Enfoque concreto

### Patrocinadores del cambio

#### Conozca sus propias necesidades

- El cambio (o las razones para ello) a menudo tiene que **ver con sus propias necesidades** - por ejemplo, sus propios botones fueron empujados que condujeron a la decisión de aplicar el cambio.
- Tus propias necesidades **no son todas igual de pronunciadas** (tus propios botones tienen diferentes sensibilidades) - un **perfil de necesidades** puede ayudarte a conocer y comprender mejor las características de tus propias necesidades; esto te da **integridad** y, si además explicas estos "antecedentes", eres comprensible y creíble
- Medios: **Crea un perfil de necesidades** y hazte la pregunta "¿Qué botones están/estaban pulsados en mí para que decidiera iniciar el cambio?".

(cambiar a "alemán" en la parte superior)

<https://www.hendling.com/needs/>

## Enfoque concreto

# Gestores y agentes del cambio

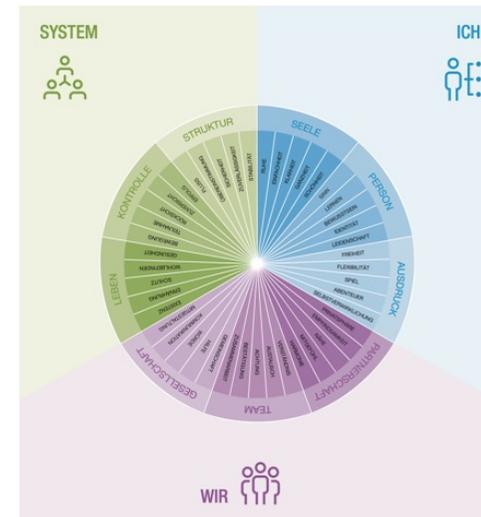
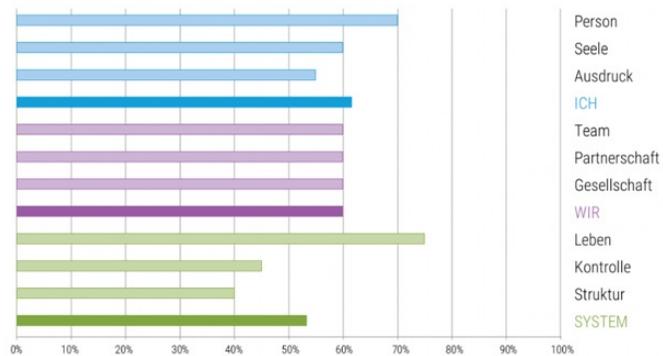
### Conozca sus propias necesidades

- El cambio y las actividades de gestión del cambio también afectan a las propias necesidades del gestor o agente del cambio
- Sus propias necesidades **no son todas igual de pronunciadas** (sus propios botones tienen diferentes sensibilidades) - un **perfil de necesidades** puede ayudarle a conocer y comprender mejor las características de sus propias necesidades; esto le da **integridad** (especialmente en caso de conflictos por resistencia) y, si además explica estos "antecedentes", resulta comprensible y creíble
- Medios: **Cree un perfil de necesidades** y hágase la pregunta "¿Qué botones ha pulsado el cambio o el cumplimiento de mi función en la gestión del cambio?".

(cambiar a "alemán" en la parte superior)

<https://www.hendling.com/needs/>

# Reflexione sobre sus propias necesidades



- ¿Qué necesidades son **especialmente pronunciadas**?
- ¿Qué estrategias, actividades... tienen un efecto **positivo** en mis necesidades? (sobre todo las más importantes)
- ¿Qué cabezas son **sensibles** (= fuertes necesidades)? ¿Qué es lo que aprieta estos botones?

## Enfoque concreto, paso 2

**Alinear la comunicación y la estrategia del cambio con las necesidades (de los demás)**

- Objetivo: Todas las áreas de necesidad se tocan en "igualdad de condiciones"
- Por tanto: considere los tres ámbitos, **no sólo sus propias necesidades**
- "Tocar" todas las necesidades al menos en la **banda sonora**, idealmente alinear las medidas específicamente a ellas

Es normal que este paso te parezca **poco natural**: al fin y al cabo, estás tratando con algo que puede ser importante para los demás, pero que no siempre lo es para ti.

También puede ser difícil dar este paso si uno se siente **presionado**. En este caso, es más difícil empatizar con las necesidades de otras personas. Es posible que tu batería de integridad (todavía) esté débil o vacía.

# Batería de integridad



- Nuestra energía para **pasar bien el día**
- En cuanto se pulsan los botones (a través de pensamientos o experiencias) se utiliza la energía de la pila para **mantener** nuestra **integridad\***.
- La pila nos **infunde** a nosotros y a los demás la **energía necesaria para aportar comprensión intelectual y compasión**, tanto hacia nosotros mismos como hacia los demás.
- Cuando la batería se está agotando, **perdemos** nuestra capacidad de mostrar comprensión y compasión
- Si la pila está vacía, **ya no somos capaces de** comprender a los demás, adoptar su perspectiva o empatizar con sus sentimientos
- Se carga, entre otras cosas, **ocupándose de nuestros propios botones (necesidades)**
- Cada método de **afirmación** recarga la batería

\* No matar a nadie

## Ejemplo

"Para mí es importante que trabajemos juntos como un **equipo** y que **todos los demás** se sumen a él. Para ello necesitamos una **estructura y una organización** adecuadas. Sin embargo, no debemos olvidar que cada uno tiene su **lugar individual** donde puede hacer el trabajo de la manera que **más le convenga**."



Esta ambición puede parecer la **cuadratura del círculo**. Pero aunque al final no pueda satisfacer bien estas necesidades: "verlas" y nombrarlas es una contribución.