



Gestión del Cambio

Las personas y el cambio



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

➔ 4.1 La mente humana y el cambio

En este módulo abordaremos el tema del cambio desde el punto de vista personal, esto es comprender como funciona la mente humana y como se relaciona con el proceso de aprendizaje, condición indispensable para que una persona pueda cambiar.

La mente humana y el cambio

Imagine que, todas las mañanas, su mente es una tabla lisa, completamente limpia de recuerdos, significados e ideas. Al salir de su casa, todo carece de sentido. En todas direcciones que mira ve grandes bloques. Observa cajas que se mueven de un lado a otro a gran velocidad. También visualiza criaturas parecidas a usted, pero de diferentes tamaños, que aparecen y desaparecen a través de pequeños rectángulos que hay en los bloques.

Por supuesto, en la vida real uno no sufre esta confusión: sabe que está de pie en el frente de su casa, mirando otros edificios, por cuyas puertas la gente entra y sale. Hay personas que andan en coches por la calle asfaltada. De hecho, uno sabe mucho más, que está en su barrio, que es parte de su ciudad, que está en una provincia de su país. Uno sabe que es un residente de esa ciudad y habitante de ese país.

Si alguien quedara atrapado en el estado de confusión inicial, le sería muy difícil hacer algo. Si su modelo mental no filtrara y diera significado a sus percepciones, quedaría paralizado y tendría que prestar atención a cada cosa, reflexionando y analizándola para entenderla.

Tendría también que evaluar cada una de sus acciones, comparándola contra infinitas alternativas posibles. Afortunadamente, los modelos mentales permiten experimentar la realidad plena de sentido. Se puede entonces comprender la realidad en forma directa. Pero la realidad que uno capta, no es la realidad real, sino la realidad procesada por su modelo mental.

La razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos y peligrosos es, su operación automática e invisible por lo que conspiran inconscientemente para que las personas cambien.

Los modelos mentales son también el archivo que contiene los comportamientos rutinarios. Al iniciar una práctica (como conducir un coche, por ejemplo), uno necesita prestar atención consciente para tomar

decisiones no programadas. Pero con el correr del tiempo, desarrolla la capacidad de actuar en forma automática, trasladando estas decisiones al inconsciente y aprovechando lo que Gregory Bateson (1993) llama "la economía del hábito". Esta economía es fundamental para la vida, ya que sin ella sería imposible actuar con la velocidad requerida por las circunstancias. Pero también tiene un costo: las rutinas automáticas son inflexibles.

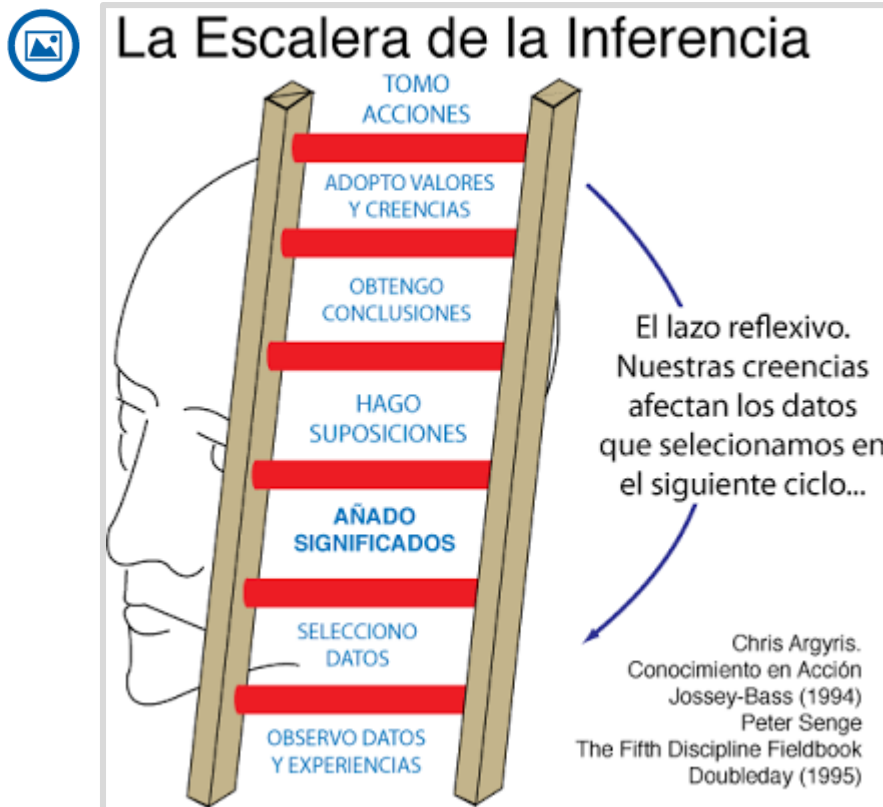
La economía consiste precisamente en no ponerse a reexaminar ni redescubrir las premisas del hábito cada vez que el hábito es utilizado. Podemos decir que estas premisas se vuelven en parte 'inconscientes', o que uno desarrolla el hábito de no examinarlas.

La inflexibilidad del hábito es crucial para operar con eficiencia en contextos estables. Como el piloto automático de un avión, el hábito permite que el piloto humano preste atención a otras cosas. Pero volar con piloto automático en medio de una tormenta es muy peligroso. La falta de flexibilidad y adaptación frente a los cambios de contexto es una de las causas principales de los fracasos.

Para poder realizar los cambios personales, según Peter Senge (1993) se necesita examinar los Modelos Mentales. Estos son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio

Lo que Chris Argyris llamó, en el año 1984, escalera de la inferencia, y que posteriormente fuera tomado por Peter Senge en 1995, para desarrollar los modelos mentales, ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta las decisiones y acciones.

Figura 1. La escalera de la inferencia



Fuente: Argyris, C. y Senge, P., 2007, La escalera de la infancia, recuperado de <http://aprencytimagenes.blogspot.com/2007/01/la-escalera-de-la-inferencia-de-argyris.html>

Si observamos en la figura 1 la escalera de la inferencia, cada persona actúa de la siguiente manera:

- En primer lugar, observo un hecho y selecciono lo que me interesa. Ejemplo: El empleado llegó tarde. Descarto otros datos como, donde vive, que medios de transporte hay, si el día fue tormentoso, etc.
- En segundo lugar, le añado significados e interpretación según mis creencias y le doy significado al dato que he seleccionado. El empleado se quedó dormido porque se acostó tarde.
- En tercer lugar, realizo juicios y opiniones. Aquí comparo la interpretación con mis valores, parámetros y creencias. Al empleado no le interesa cuidar el trabajo y es muy irresponsable.
- Por último, elaboro las conclusiones y decisiones acerca de cómo actuar. El empleado no cumplió con su responsabilidad de llegar en horario a trabajar y no supo responder a sus obligaciones porque prefirió acostarse tarde, por lo cual le aplico una sanción disciplinaria.

Las fuentes de los modelos mentales, son la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.

Estas cuatro fuentes actúan como filtros a través de los cuales los seres humanos organizan y dan sentido a sus experiencias.

Estas cuatro fuentes determinan también la respuesta habitual a ciertas circunstancias, programada en el modelo mental. Esto lleva a que las personas por ejemplo se asocien con unas y no con otras, a pensar de una cierta manera y rechazar otra; a emprender ciertas acciones sin siquiera considerar otras; a decidir que es aceptable y que no lo es.

Cada persona opera desde su modelo mental y vive en su realidad, infiriendo la realidad (figura 1). Pero esta realidad puede no ser la misma que perciben otros, cuya biología, lenguaje, culturas e historias personales son diferentes. Todos los seres humanos viven en la misma realidad, pero la experimentan subjetivamente en forma diversa.

Las cuatro fuentes de los modelos mentales, actúan como filtros y tienen incidencia directa en la actitud de las personas para cambiar o no.

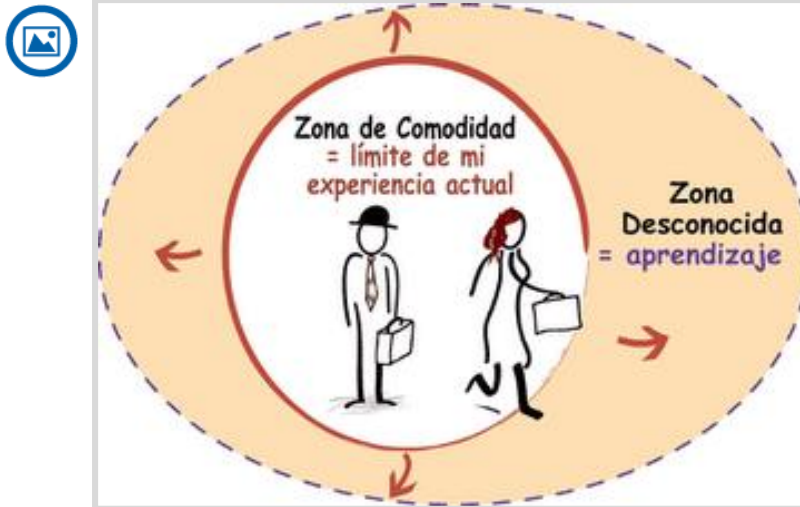
La generación de los modelos mentales es la única forma que tiene el ser humano de interpretar la realidad que lo envuelve. Ayudan a seleccionar la información, interpretarla y comportarse en consecuencia. El problema surge cuando no se revisan estos Modelos con cierta periodicidad. Si no se hace es, principalmente, porque actúan por debajo de la conciencia, como si se tratase de reflejos casi instintivos, bloqueando la posibilidad de cambio.

4.1.1 La zona de confort

Al igual que los mapas mentales y la escalera de la inferencia cuando se habla del tema del aprendizaje aparece el modelo denominado la zona de confort.

Este modelo desarrollado por Alasdair White (2008), define muy gráficamente el acomodo de aquellas personas que han renunciado a tomar iniciativas que les permitan gobernar sus vidas.

Figura 2. La zona de confort



Fuente: ConSentido, 2013, Zona de confort, recuperado de <http://consentido2.blogspot.com/2013/03/zona-de-confort.html>

El siguiente video ilustra las principales ideas del modelo, lo invitamos a visualizarlo a continuación de la presente lectura. Motivación, salir de la zona de confort (ConSentido, 2013, Zona de confort, recuperado de <http://consentido2.blogspot.com/2013/03/zona-de-confort.html>).

La zona de confort es el entorno conocido y donde cada persona se mueve sin grandes inconvenientes.

Alrededor de la zona de confort está la zona de aprendizaje, es aquella a la cual debemos recurrir para no seguir haciendo más de lo mismo. Esta zona es desconocida y muchas veces produce miedo. Miedo a lo desconocido, miedo al fracaso, miedo al qué dirán. La idea de futuro puede asustar, pero será necesario para enfrentarla, desarrollar la autoconfianza y la autoestima.

Observar, ver cosas diferentes, experimentar se logra cuando uno se lo propone y forma parte del proceso de aprendizaje. Para ello es necesario extender la zona de confort, hacerla más grande, incurrir en nuevas formas de ver y analizar la realidad, aprender, aprender, aprender. No se pierde lo que uno tiene, todo lo contrario, se agregan experiencias, esto más que cambiar, significa evolucionar y desarrollarse.

En esta instancia aparece la tensión emocional y la tensión creativa. Operan como dos fuerzas opuestas. La tensión emocional, gira entorno a la zona de confort y la tensión creativa hacia la zona de aprendizaje, generando una energía motivadora, la cual debe ser mayor que la energía negativa que produce miedo.

Esta tensión emocional debe ser puesta en positivo para saber gestionar los miedos y enfrentarlos confiando en uno mismo, teniendo una visión del futuro llena de oportunidades. Esto facilitará elegir mejor los objetivos y tener mayor claridad de lo que uno se propone. En otras palabras, es encontrar un QUE (objetivo) que a uno lo motive. Luego es necesario comparar el punto de partida con el de destino y tomarás conciencia de lo que te falta aprender, por último, es importante plantearse para qué quieres cumplir ese sueño. Ser perseverante, positivo y gestionar bien la estrategia será la clave del éxito.

4.1.2 Los miedos al cambio

El cambio es algo inevitable y además forma parte de la vida misma. Desde que somos engendrados hasta que morimos, los seres humanos estamos en continuo y permanente cambio. Nuestro organismo se adapta y se mantiene en equilibrio, casi imperceptible para nosotros, nuestra fisiología se modifica continuamente y ello forma parte de nosotros.

Entonces si nuestra naturaleza humana es el cambio continuo, ¿por qué tenerle miedo al cambio? Esto depende de nuestra actitud.

Depende de la actitud que tengamos ante el cambio y como respondemos al mismo. La actitud al cambio se puede mejorar y se puede aprender a modificarla. Se aprende a negar o a aceptar el cambio, pero algo cierto es que al cambio es difícil de evitarlo.

Cambiar significa modificar nuestra conducta o forma de pensar ante una nueva situación. Cambiar también implica crecer y se crece cuando se aprende.

Seguramente que la forma de aprender de una persona a otra difiere y esto marca la diferencia. Existen personas más temerosas que otras. No porque nacieron así. Sino porque les enseñaron y aprendieron a ser así. La buena noticia es que, si bien la personalidad no se cambia, si se puede cambiar la forma de reaccionar ante una situación dada y esto se logra desarrollando las habilidades y no seguir repitiendo las viejas fórmulas conocidas.

Las habilidades se desarrollan en el corto, mediano o largo plazo. Para ello será fundamental tener una actitud proactiva y positiva para desear cambiar. Luego será necesario el esfuerzo, la constancia y el apoyo para ir alcanzando los objetivos fijados.

Será necesario tener presente que el cambio da miedo cuando:

- No sabemos cómo manejar situaciones nuevas o diferentes.
- Puede provocar algún tipo de pérdida, ya sea física, moral, emocional, etc.
- Podemos equivocarnos y ser criticados por los demás y/o por nosotros mismos.
- La falta de control que sentimos. Esto generalmente da angustia.
- No se visualizan los beneficios que se pueden obtener con el cambio.

Para lograr cambiar será importante recordar que nosotros podemos elegir la actitud que queremos tomar frente al cambio. Será importante reconocer nuestros miedos o preocupaciones para analizarlos, descartarlos o para resolverlos. Será oportuno recurrir a nuestras habilidades y fortalezas para examinar los posibles obstáculos y solucionarlos y por último tener presente que siempre podemos aprender y siempre podemos progresar.

Se comete una grave equivocación cuando alguien se propone cambiar y es que no solicita ayuda. La mayoría de las veces, para realizar un verdadero cambio es necesario contar con la ayuda de los demás. La omnipotencia y el ser autodidacta conspiran directamente con el verdadero y profundo aprendizaje y por ende con la posibilidad de generar cambios personales.

4.1.3 Tolerancia a la frustración

Una de las competencias comportamentales requerida en la mayoría de las organizaciones es la tolerancia a la frustración.

Figura 3. Competencias laborales requeridas por las empresas



Fuente: Guía Senior, 2014, recuperado de <http://goo.gl/kc08D2>

- En la figura 3 se aprecia las respuestas brindadas en la encuesta que relevaba cuáles eran las competencias laborales solicitadas en el lugar de trabajo. (Para ello realizó una encuesta a más de 2500 argentinos para develar cuáles son, según ellos, los valores más buscados por las empresas hoy en día).
- Al preguntarles qué cualidad creen que es la más buscada por las empresas en sus postulantes, un 24% aseguró que es el trabajo en equipo, el 17% la experiencia, el 12% la iniciativa, el 10% la creatividad, el 9% la flexibilidad, el 7% la motivación y con un mismo porcentaje la autoconfianza.
- Finalmente, un 6% aseguró que es la empatía, un 4% la destreza para comunicar y un mismo porcentaje, 4 % la tolerancia a la frustración.
- Cada vez que se aborda el tema del cambio organizacional, aparece esta situación en forma constante. ¿Cómo hacer para que los colaboradores toleren la frustración? La respuesta encierra otra pregunta y es ¿cómo los colaboradores se enfrentan con éxito al trabajo que se les solicita realizar?

Tolerar la frustración permite enfrentar con éxito el trabajo. La baja tolerancia a la frustración causa enojo, depresión e incapacidad ante cualquier problema y provoca la evitación o mala solución de los mismos.

La frustración es el sentimiento que surge cuando no se logra un deseo personal o laboral.

De acuerdo a la intensidad de la frustración y a las propias características personales, se reacciona o no con molestia, ansiedad, depresión, angustia, enojo, etc. Es por eso que hay personas que se frustran más fácilmente que otras.

La base del problema no está en el dolor y la frustración que se vive ante una situación, sino en la actitud ante ellos.

Se actúa como si el malestar y el sufrimiento pudieran acabar con uno. Y se cree que estas emociones no deben formar parte de la vida.

Tolerar la frustración significa poder enfrentar los problemas y limitaciones que se tienen a lo largo de la vida laboral, a pesar de las molestias o incomodidades que causan.

La baja tolerancia a la frustración se relaciona con dos elementos:

- Una percepción equivocada y exagerada de la situación que se vive.
- La creencia de que es horrible vivir el malestar y no poder ni querer aguantarlo.

La poca tolerancia a la frustración provoca que, ante cualquier incomodidad, una persona se desmotive y abandone sus objetivos laborales.

Esta falta de tolerancia está relacionada con las creencias que implican que el trabajo debe ser fácil, cómodo y placentero todo el tiempo. Que es horrible e intolerable sufrir cualquier molestia que va más allá de cierto nivel de intensidad o de duración.

Siempre se puede aprender a ser más tolerantes ante la frustración. Porque la frustración es parte de la vida y es inevitable. Para ello se necesita tener paciencia. La paciencia no tiene nada que ver con la necesidad y tiempos de espera, sino con la fortaleza para enfrentar el dolor sin perturbarnos emocionalmente.

4.1.4 Aprendizaje y cambio personal

El aprendizaje de los colaboradores es uno de los factores primordiales cada vez que una organización gestiona un proceso de cambio.

Ahora bien, la pregunta es ¿Qué necesitan los colaboradores aprender para que se produzcan los cambios requeridos?

El aprendizaje no solo se refiere a adquirir nuevos conocimientos como podría ser el caso de una empresa que decide cambiar el software de gestión implicando ello que sus colaboradores deban concurrir a los cursos sobre los nuevos lenguajes de programación.

En otras circunstancias se da la situación que una empresa local es adquirida por una multinacional y sus equipos gerenciales deben aprender por ejemplo el idioma de su casa matriz.

En la industria metalúrgica en la década de los 80, los operarios pasaron de ser especialistas a oficiales múltiples, implicando ello el aprendizaje de una serie de nuevos conocimientos para asumir los nuevos puestos de trabajo.

Es importante el aprendizaje de conocimientos, ellos son la base de otro tipo de aprendizaje que se requiere en el mundo laboral y que son el dominio de las habilidades.

Las habilidades son las que permiten a un colaborador ejecutar una tarea y cumplir con el logro de los objetivos, en base a sus conocimientos.

Tener dominio de una habilidad o de varias habilidades es un requisito indispensable en el trabajo actual y futuro.

Un operario además de tener la habilidad por ejemplo de pintar la carrocería de un automóvil, debe tener dominio en el uso de la computadora y de determinados programas, para asentar el trabajo realizado e interpretar los gráficos correspondientes y debe tener la habilidad de comunicarse en otro idioma cuando lo envían a la casa matriz a capacitarse sobre procesos de mejora.

A un gerente económico financiero, se le exigirá habilidad en el manejo de situaciones conflictivas por ejemplo y deberá también tener habilidad para generar escenarios futuros y predecir el comportamiento de los mercados, para poder asesorar adecuadamente a los accionistas de la empresa.

Las habilidades se adquieren con la práctica. Una persona puede tener muchos conocimientos sobre un tema, lo cual no lo habilita automáticamente para ser habilidoso. El siguiente ejemplo da prueba de ello:

¿Recuerda cómo aprendió a manejar? Seguramente que algún mayor le explicó el funcionamiento del auto. Le indicó como se prende y apaga, como se realizan los cambios de marcha, como se acelera y como se frena. También le habrá indicado las recomendaciones para transitar por la calle y lo que estaba dentro y fuera del reglamento de tránsito.

Todo esto se puede transmitir de boca en boca y durante años enteros a muchas personas. Esta es una de las maneras de transmitir el conocimiento y es a través de la intelectualización. Sin que ello implique que sepan manejar.

Ahora bien, ¿cómo se aprende entonces a manejar? Es muy simple. Manejando. O sea, poniendo en práctica el conocimiento adquirido. Esto es ensayo y error. Para ello se aconseja siempre tener un tutor que oriente al aprendiz. Y esto mismo es lo que se hace en una empresa, cuando aún una persona no tiene la habilidad y el dominio del manejo de una maquinaria o herramienta específica.

Otra forma de aprender una habilidad es sin el conocimiento previo y sin la ayuda de un tutor. Esto puede implicar que el colaborador cometa una serie de errores y podría llevar a una empresa a pérdidas siderales tan sólo por no invertir en capacitar a sus colaboradores.

Se puede ser autodidacta y adquirir los conocimientos por uno mismo para posteriormente ponerlos en práctica. Pero se aconseja siempre que los desarrollos de las habilidades estén monitoreados por personas expertas que serán las que puedan indicar las mejoras a introducir.

Hemos visto entonces que el aprendizaje incluye la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las habilidades correspondientes. Queda un tercer elemento que conforma el proceso de aprendizaje de las personas y es la actitud.

No se aprende, si la persona no tiene la actitud necesaria para adquirir los conocimientos o el desarrollo de las habilidades.

La actitud es la que determinará también si el tiempo de aprendizaje que se requiere es mayor o menor. La actitud refleja también la necesidad que tiene una persona por superarse y evolucionar a partir de experimentar nuevas experiencias. La actitud será la que ponga en movimiento a la persona.

Una persona que tiene actitud, tarde o temprano logrará su objetivo. Una persona sin actitud no incorporará los conocimientos, ni desarrollará las habilidades porque no le interesa hacerlo o bien no le ve la necesidad.

En un proceso de cambio, se debe trabajar intensamente con el cambio de actitud de los colaboradores, mucha de la resistencia al cambio, opera por no tener una actitud positiva y flexible para aceptar las modificaciones que se requieren.

La actitud genera flexibilidad y facilita detectar y aceptar problemas a resolver con mayor amplitud y proponiendo alternativas de solución.

Partir con una actitud positiva por parte de los colaboradores que se involucran en los procesos de mejora de una línea de montaje, por ejemplo, es sin lugar a dudas la base del éxito del equipo.

El aprendizaje implica equivocarse. Quien no se equivoca no aprende.

Volvamos al ejemplo del manejo del automóvil. El error más habitual es cuando el motor se apaga justo cuando el semáforo se pone en verde para avanzar, en ese momento afloran los nervios por la situación reinante y se suman posiblemente los bocinazos y algún insulto de un avezado automovilista, que nos hace ver nuestra realidad, de que somos unos novatos al volante. ¿Quién no pensó que esa situación no se repetiría?

Y ahí nomás a 10 minutos de la primera detención del motor, nuevamente la misma situación, pero la primera experiencia algo grabó en nuestros cerebros y nos permite salir con mayor hidalguía de esa segunda situación.

Y así fuimos aprendiendo, hasta hoy día en que damos cátedra de algo que para muchos es siniestro e implica que jamás han aprendido a manejar.

Como suelen decir “el manejo del auto no es para mí” y son dependientes de otros para poderse movilizar.

El aprendizaje y el cambio personal van de la mano. Principalmente ayudados por un tercero que oficia de guía, tutor o coach.

El coaching es una técnica que se utiliza en las empresas para ayudar a las personas a obtener mejores resultados a partir del aprendizaje y el cambio personal.

Es importante que el *coache*, (persona a entrenar) esté dispuesta a dejarse ayudar y a aceptar transitar la experiencia del aprendizaje correspondiente.

Para finalizar el tema de aprendizaje y cambio personal, recurrí a una frase de Viktor Frankl (figura 4) que resume lo visto y es el aprender a cambiar de actitud.

Figura 4. Aprender a cambiar de actitud



“Todo puede serle arrebatado a un hombre, menos la última de las libertades humanas: el elegir su actitud en una serie dada de circunstancias, de elegir su propio camino. ¿No podemos cambiar la situación? Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento.”

—Viktor Frankl

Fuente: Viktor Frankl, s.f., recuperado de <https://akifrases.com/frase/201624>

➔ 4.2 Desarrollo de habilidades para cambiar

El desarrollo de las habilidades para cambiar está ligado al concepto de las competencias comportamentales.

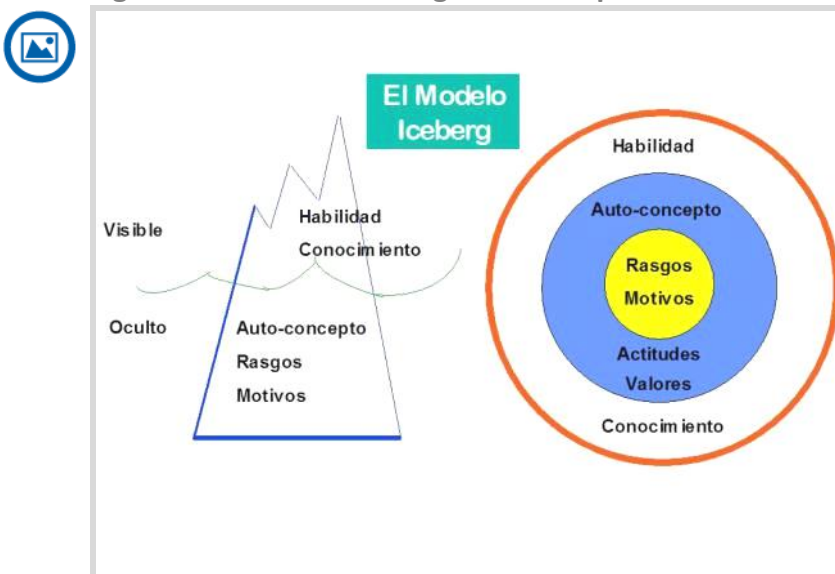
El concepto de competencias y los estudios sobre las mismas fueron desarrollados por McClelland (1975), quien decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Sus estudios facilitaron la aparición de un modelo de gestión por competencias que comenzaron a utilizarse en las organizaciones para definir los perfiles requeridos en cada puesto de trabajo.

El desarrollo de habilidades para cambiar, forma parte de las competencias requeridas para los niveles de conducción.

Una de las características que tienen las competencias es que se pueden desarrollar practicándolas. En la figura 5 se describe como está conformada una competencia comportamental. Para ello se utiliza la imagen de un iceberg, donde la porción visible es tan solo una parte de la competencia que tiene una persona, existiendo otros componentes que están ocultos.

Figura 5. El modelo iceberg de las competencias



Fuente: Guía Senior, s.f., recuperado de <http://goo.gl/jlil2x>

Los motivos son las cosas que pensamos de forma consciente o que causan determinadas acciones.

Los rasgos de la personalidad podrían definirse como características que se manifiestan de forma conductual, emocional, etc., y que suponen respuestas conscientes a situaciones o informaciones.

El autoconcepto refleja las actitudes, los valores o la propia imagen que tenemos de nosotros mismos.

El conocimiento supone la información con que cuenta una persona sobre áreas más o menos específicas de los saberes necesarios en su trabajo. Esos conocimientos pueden estar referidos a conceptos, hechos o procedimientos ligados al trabajo.

Por último, las habilidades son las destrezas o capacidades de la persona para desarrollar cierta actividad física o mental.

Si queremos desarrollar, capacitar en competencias, deberemos actuar sobre todos los componentes de la competencia, tanto los que están en la base de su personalidad (motivos, rasgos, autoconcepto, actitudes y valores) como sobre aquellas características más visibles de la competencia (conocimientos, habilidades o destrezas). La competencia debe desarrollarse en su conjunto puesto que todos sus componentes son desarrollables, aunque cierto es que cuanto más profundos en la base del iceberg, más complejo es su desarrollo.

4.2.1 Cuándo cambiar

Podemos analizar la gestión del cambio desde 2 perspectivas que son:

El cambio reactivo

El cambio reactivo es la respuesta que una persona u organización adopta cuando algo ya sucedió.

Es habitual observar una gran cantidad de personas mayores que salen a caminar todas las mañanas para realizar ejercicio físico, toman 2 litros de agua diariamente y consumen comidas saludables. Y esto no está mal ya que implica tener una conducta disciplinada, con una vida sana y que garantiza posiblemente una larga vida. El problema más profundo y que no se visualiza es que estas personas hacen dichas actividades y llevan esa vida producto de haber tenido un infarto a temprana edad. No es malo el cambio que han hecho, pero grafica que responde a una necesidad que ya ha sucedido.

Esto mismo sucede en las organizaciones, ¿quién no ha vivido situaciones económicas apremiantes que originan reactivamente nuevas políticas de costos o de reducción de personal para hacer frente a la problemática?

En otras circunstancias, una empresa decide imprevistamente incursionar en una nueva línea de producto, como respuesta a la iniciativa de su competidor que ha incursionado en el desarrollo de nuevos productos. Todo debe realizarse contra reloj y con muy pocos conocimientos. Lo importante es salir al mercado lo antes posible con dicho producto, sin evaluar las consecuencias de la improvisación y falta de conocimientos.

Un cambio reactivo opera en la mayoría de los casos bajo la premisa de la urgencia. Es urgente bajar los costos para llegar a fin de mes. Es urgente hacer un cambio de vida para superar la crisis matrimonial. Es urgente reunirnos para terminar con el conflicto.

El cambio reactivo no espera ya que los acontecimientos han ocurrido y es necesario adecuarse para sobrevivir.

Muchas personas viven enfrentando crisis o problemas. Lo mismo pasa en las organizaciones. Parece que las crisis o los problemas nunca acaban. Las personas reactivas están esperando siempre que algo suceda en sus vidas o en el sistema o en la organización, solamente reaccionan a las necesidades que les produce el entorno.

Trabajar o vivir reactivamente produce estrés y la toma de decisión no siempre soluciona los problemas de raíz, lo cual genera nuevos estados de caos y crisis.

El cambio proactivo

El cambio proactivo, es el que se planifica anticipándose a los hechos o bien definiendo lo que se pretende para el futuro.

El empezar a estudiar un idioma posibilita que una persona en 5 a 10 años tenga un mayor acceso al mundo laboral ya que tendrá una mayor empleabilidad, porque se espera que dicha habilidad sea un requisito habitual a futuro.

Una empresa puede prever que sus clientes demanden en los próximos años nuevos servicios y productos por lo cual planifica con su departamento de desarrollo e investigación nuevas posibilidades para implementar en los próximos años.

El decidir un cambio cultural, forma parte de un cambio proactivo, ya que implica la planificación del mismo para ejecutarlo en un plazo que nunca es inferior a los 5 años.

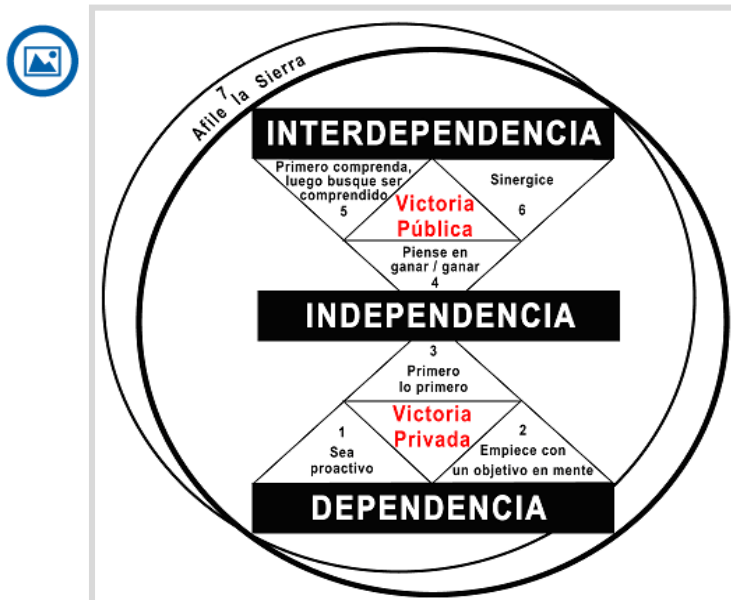
Asumir el pleno control de la conducta lleva a una actitud proactiva, lo cual conduce a tomar decisiones y a asumir la iniciativa con la responsabilidad de que ocurra lo que la persona o la organización se propone. El cambio proactivo implica definir el qué hacer y el cómo hacerlo, de manera anticipada y planificada.

4.2.2 Para qué cambiar

El cambio se relaciona fundamentalmente con el nivel de necesidad de las personas. Si una persona está satisfecha y no tiene necesidades, lo más probable es que no necesite realizar cambio alguno. Opuestamente una persona que tiene necesidades, se pondrá en movimiento y estará motivada para realizar los cambios necesarios con la finalidad de saciar sus necesidades.

El Modelo de Eficacia de Stephen Covey (1989) muestra la forma en que las personas pueden ser más productivas a través de la práctica de siete hábitos que el sugiere como los siete hábitos de la gente altamente efectiva y que apoyan sus ideas sobre el cambio.

Figura 6. Modelo de eficacia de Stephen Covey



Fuente: Covey, Sephen, 1989, p. 322.

Este modelo muestra, los motivos y los beneficios del cambio, pasando de la dependencia (victoria privada) a la interdependencia (victoria pública).

Covey sostiene que las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esa razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

Veamos cada uno de los 7 hábitos y en qué consisten los mismos:

- 1) Sea proactivo:** No significa sólo tomar la iniciativa sino ser responsable de su propia vida. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Su conducta no es producto de las circunstancias sino producto de su decisión consciente, de sus valores. Su respuesta no es sólo una reacción a los estímulos externos, es una elección consciente, es una respuesta basada en valores.
- 2) Empiece con un fin en mente:** Realice con seriedad su visualización, con sistema, empezando con el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde vamos.
- 3) Establezca primero lo primero:** Es la realización, la actualización, es el ejercicio de la voluntad interdependiente para llevar a la realidad el primero y segundo hábito. No se puede pasar a principios sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender como hay que cambiarlos y alinearlos con los principios. Darle prioridad a lo importante en vez de a lo urgente.
- 4) Piense en Ganar – Ganar:** No es una técnica sino una filosofía total de la interacción humana. Es una estructura de la mente y del corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas y ve la vida como un escenario cooperativo y no competitivo.
- 5) Procure primero comprender y después ser comprendido:** Principio de comunicación empática que es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Escuche antes de hablar.
- 6) La Sinergia:** Principio de la cooperación creativa. Es la esencia del liderazgo transformador. Simplemente definida la sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. La sinergia cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Cuando las personas trabajan verdaderamente en equipo son mucho más que la suma de sus capacidades individuales.

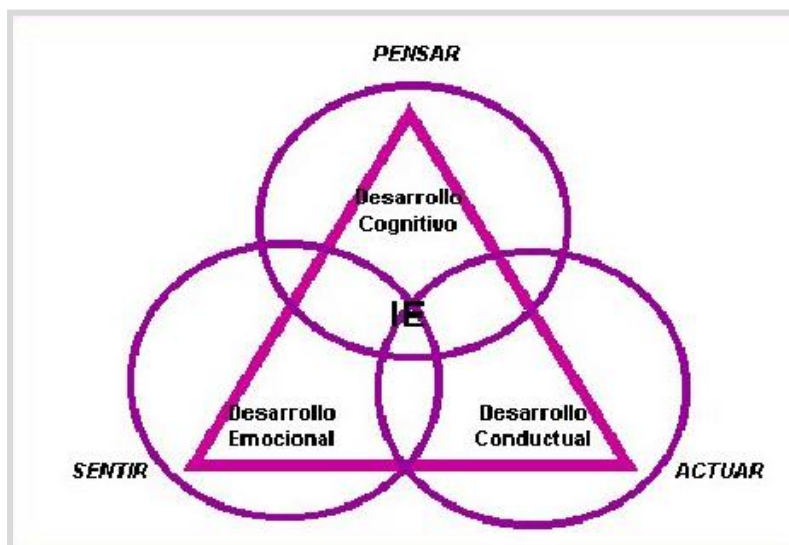
7) **Afile la Sierra:** Preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar en forma equilibrada las cuatro dimensiones de su naturaleza: La física, la espiritual, la mental y la social-emocional. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada. Nosotros somos los instrumentos de nuestra propia ejecución, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

4.2.3 Hacia dónde cambiar

Saber por qué uno actúa de una manera y no de otra es el punto de partida para cambiar conductas. La conducta es lo observable de una persona. La misma se produce por una serie de factores internos que intervienen simultáneamente y que una persona tiene que procesar en milésimas de segundos, y además debe seleccionar su mejor alternativa para actuar. El resultado obtenido es la conducta en sí misma o sea lo que se observa de esa persona, quedando invisible el procesamiento mental interno que realizó para alcanzar dicha conducta.

Las conductas se cambian, si desarrollamos de una manera diferente nuestra manera de pensar (desarrollo cognitivo) y nuestra manera de sentir (desarrollo emocional), existiendo múltiples combinaciones de posibilidades para elegir y el vivir situaciones diferentes, desarrollando conductas nuevas enriquece el aprendizaje de una persona, tal como puede apreciarse en la figura 7.

Figura 7. Hacia dónde cambiar



Fuente: Bolívar, C., s.f., recuperado de https://www.crecimiento-personal.com/inteligencia_emocional.htm

El modelo de la Inteligencia Emocional desarrollado por Daniel Goleman (1995), propone que cada persona debe conocer sus emociones, tener conciencia de dichas emociones y saber porque las mismas ocurren.

A partir de allí será necesario aprender a manejar las emociones o sea desarrollar las habilidades para poder actuar y nutrirse de la automotivación, que no es más ni menos que darse impulso hacia la acción, este impulso hacia la acción, produce otro impulso hacia la acción y así se retroalimenta el modelo continuamente.

El modelo contempla además el desarrollo de las competencias sociales y las habilidades que conlleva son el liderazgo, las relaciones interpersonales, la empatía (ponerse en el lugar del otro), la comunicación y la adaptabilidad.

El aporte realizado por Goleman se basa en la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional y el manejo de las emociones como regulador de nuestras conductas, más que el coeficiente intelectual que está dado por el desarrollo cognitivo.

Los modelos de entrenamiento vivenciales y participativos colaboran con el desarrollo de las competencias comportamentales y el desarrollo de la inteligencia emocional, donde se explora y se descubre el desarrollo conductual de cada persona a partir de las emociones principalmente.

Figura 8. Actividades vivenciales y participativas



Fuente: Scorza, G., s.f., recuperado de <http://www.gscorza.com/cedeco.htm>

Las actividades vivenciales son utilizadas con la intención de aprender haciendo.

En el mundo adulto, hemos podido sortear obstáculos con determinadas habilidades o bien por la repetición de acciones.

Los tiempos actuales y futuros exigen trabajar con nuevos paradigmas para solucionar los problemas y significan muchas veces desaprender prácticas arraigadas para incorporar otras que producen incertidumbre, miedos y ansiedades, ocasionando bloqueos que afectan la eficiencia laboral.

La actitud y el aprendizaje del adulto se ven obstaculizados por estos condicionantes por lo que se requiere de alternativas pedagógicas que permitan la aprehensión de las habilidades requeridas y que comienzan a ser demandadas por las organizaciones modernas.

Las prácticas vivenciales permiten encontrar formas creativas de soluciones, propicia el trabajo en equipo, permite el surgimiento natural del liderazgo, cohesiona a los participantes, los sensibiliza, descubren habilidades ocultas y logran un afianzamiento personal que sería imposible de ser incorporado desde la capacitación tradicional.

4.2.4 Cómo cambiar

Cuando comprendamos que el cambiar es un proceso continuo y que forma parte de la vida misma del ser humano, posiblemente se comprenda el camino que se debe recorrer para saber cómo cambiar.

Ahí está parte de la respuesta al CÓMO cambiar, este logra a partir del aprendizaje. El aprender a CÓMO cambiar y empezar un camino que no se detiene.

Para ello será necesario tener en consideración los caminos del aprendizaje.

Como dije anteriormente, el aprendizaje es un proceso y como tal para poder avanzar se requiere de los siguientes pasos

El inicio

En un proceso de aprendizaje es poder saber hacia donde cada uno quiere ir. Simple. Pero muy complejo porque encierra muchos resquemores y dependerá de la fortaleza individual para que esa meta no se trunque.

La meta, el objetivo, la visión personal, cada uno tiene el derecho de ponerle el nombre con el que más se identifica y será fundamental para el proceso de aprendizaje.

Parece algo trivial decir que la meta, objetivo, visión, deben ponerla por escrito y en un lugar visible para no olvidarse hacia donde deben ir.

Seguidamente, como uno comienza un proceso de aprendizaje, debe sentirse un aprendiz. Esto significa que deben tener hambre en adquirir todo aquello que sea necesario para alcanzar la meta. Si no hay deseos de aprender, no se aprende. El llamado a aprender es una fuerza interior que impulsa a una persona en su proceso de cambio.

Establecer la brecha

Para aprender se necesita que el aprendiz determine la brecha que existe entre lo que desea y el momento de inicio.

La competencia actual vs. la competencia futura del aprendiz, marcarán el desafío a alcanzar.

Este punto es crucial, ya que muchos pueden recurrir a bajar el umbral establecido en la meta para que la brecha no sea tan grande y por ende el esfuerzo de aprendizaje sea menor.

Poner a prueba las debilidades que el aprendiz tiene es hacer foco en su realidad y analizar como las puede cambiar o mejorar, serán las acciones que lo acerquen a su sueño personal.

Realizar una declaración de incompetencia

Muy difícil, por cierto. A nadie le gusta declararse un incompetente. Eso es más bien una debilidad y un adulto no puede ser un débil.

Posiblemente el anterior pensamiento esté mal enfocado. Realizar una declaración de incompetencia no es declararse un incompetente. Una persona no sabe todo. Por lo tanto, no tiene nada de malo definir qué es lo que uno no sabe. De eso se trata una declaración de incompetencia. Listar aquellos conocimientos que son necesarios y aún no se poseen.

Asumir el compromiso con el aprendizaje

Este paso pone a muchos aprendices en un dilema, ya que implica poner todo de sí para continuar avanzando y no siempre es posible por diferentes motivos.

Comprometerse trae aparejado que no importan las barreras que existan o las dificultades que se presenten, ya que el aprendiz intentará todo a su alcance para continuar por el camino emprendido.

Recurrir a un maestro

Un adulto, suele en un proceso de aprendizaje, recurrir a un maestro como la última alternativa para aprender. Recurre cuando se da cuenta que no avanza, que sus progresos son casi nulos y que está perdiendo el tiempo. Cuando en realidad debiera ser todo lo contrario.

Saber pedir ayuda desde el inicio del proceso de aprendizaje es un paso fundamental e implica:

- El pedido de ayuda en sí mismo y el buscar al maestro correspondiente
- Otorgar al maestro el permiso para que muestre las competencias que pertenecen al dominio que el aprendiz busca aprender.
- La promesa para parte del aprendiz de realizar los ejercicios y prácticas que el maestro defina.

Veamos a continuación quienes son los principales conspiradores contra el aprendizaje.

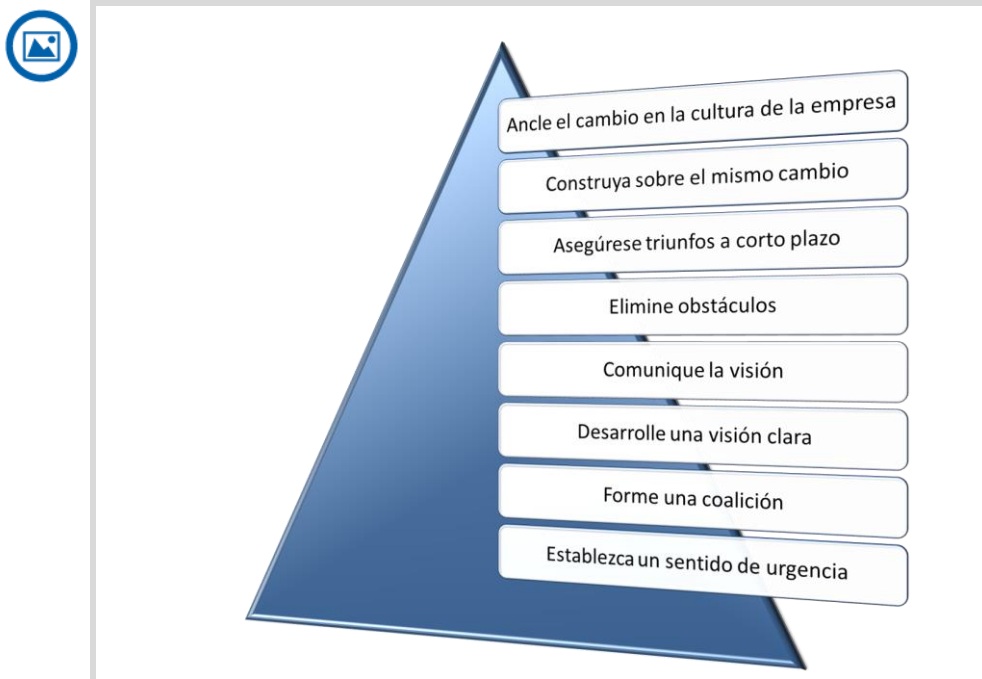
- La arrogancia: Creer que lo sabemos todo y no necesitamos aprender nada.
- La ignorancia: No saber que no sabemos. Esto sucede cuando no utilizamos aún determinados conocimientos que utilizan otros.
- Aferrarse a lo conocido: Sucede cuando lo nuevo se ve como una amenaza.
- Querer dominar todo en todo momento: No se puede tener todo bajo control. Menos aun cuando uno aprende. Justamente el aprender implica transitar por lugares no recorridos y por ende que no se controlan.
- Querer hacerlo todo bien y no equivocarse: La base del aprendizaje se basa en la equivocación. Por lo tanto, el que no se equivoca no aprende. El equivocarse además es parte del propio aprendizaje.
- No buscar o no encontrar un maestro: Querer aprender sin el apoyo o la tutela de un maestro conspira contra el proceso de aprendizaje y lentifica la adquisición de los dominios requeridos.
- La urgencia por aprender: El aprender es un proceso y por ende requiere de un tiempo mínimo que no se puede acelerar abruptamente.
- Responsabilizar a otros de mi ignorancia: Poner en un tercero las falencias personales, conspiran en un proceso de aprendizaje, ya que no se trata de culpar sino de aprender.

No se puede llevar adelante un cambio organizacional, si antes no cambian las personas que trabajan en la organización.

Una vez que el proceso de cambio personal está encaminado se debe establecer un modelo de gestión del cambio.

En la figura 9 se presenta el modelo de gestión del cambio de 8 pasos desarrollado por Kooter (1995).

Figura 9. Los 8 pasos para gestionar el cambio por Kooter



Fuente: Kooter, recuperado de <http://goo.gl/KZH4Wt>.

La metodología que utiliza Kooter (1995) comprende el cumplimiento de 8 pasos para asegurar que el cambio suceda. Sintéticamente cada etapa implica:

Establezca sentido de urgencia

No es por la urgencia en sí del cambio. Sino que quien debe desarrollar el cambio, tiene que despertar la necesidad y el interés en los demás por ello la premura para que todos visualicen la necesidad de cambio.

Forme una coalición

En simultáneo a despertar la necesidad del cambio, se tiene que encontrar y formar un equipo de líderes que asuman el desafío y encaren el proyecto. Que tengan poder de influencia y llegada a todo el personal para movilizarlo hacia los objetivos fijados.

Desarrolle una visión clara

Encontrar ideas centrales de la finalidad del cambio buscado y que sea fácilmente entendible por todos los involucrados

Comunique la visión

Recurrir a que la visión esté presente en el imaginario diario de la gente, para ello se debe transponer los límites habituales de los medios de comunicación disponible en la empresa.

Elimine obstáculos

Trabajar las resistencias del cambio ayudando a los más rezagados y recompensando a los adherentes.

Asegúrese triunfos a corto plazo

Fijar metas de corto plazo que contribuyan al mediano y largo plazo. Festejar el cumplimiento de cada triunfo.

Construya sobre el mismo cambio

Aplice el concepto de la mejora continua cada vez que alcanza un objetivo del cambio propuesto.

Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Además de alcanzar los objetivos propuestos, el cambio debe formar parte del ADN de la Empresa e integrar su cultura reforzando los valores que inspiran la visión de la empresa.