

# 3. Las personas y el cambio

## 3.1 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

¿Qué pasaría si despertáramos todos los días con nuestro cerebro en blanco o sin tener registro de lo que hemos incorporado a través del tiempo? Por cierto, que todo sería nuevo y estaría por ser descubierto. Es más, todo lo que nos rodea carecería de sentido, porque no tendríamos un fundamento de su existencia.

Nuestro cerebro tiene la capacidad de ir almacenando experiencias, objetos, ideas y tiene la capacidad además de interpretar todas estas situaciones, lo cual le otorga un sentido particular a la realidad que observa, fijando así determinados comportamientos y creencias que son propias de cada persona y muchas de estas interpretaciones son compartidas en una sociedad. Fredy Kofman (2001).

Así surgen los valores, los compromisos, los usos y las costumbres sociales y éstas conforman lo que se denomina la cultura de una sociedad.

Esta manera que tiene el cerebro de filtrar e interpretar el mundo exterior es lo que permite que cada ser humano tenga una mirada singular y particular que la diferencia de los otros individuos. Estos modelos mentales son los que le dan sentido a la realidad de cada individuo y conspiran a su vez de manera inconsciente para que las personas cambien.

Por otro lado, los modelos mentales permiten que el cerebro funcione en forma automática al haber incorporado rutinas de conductas, que le permiten actuar sin estar pensando en cada una de las decisiones requeridas.

Así es que logramos por ejemplo andar en bicicleta. Donde en un comienzo debimos enseñarle a nuestro cerebro las rutinas necesarias, para que las incorpore y de allí en más es nuestro cerebro quien automáticamente realiza todas funciones cada vez que nos subimos a la bicicleta.

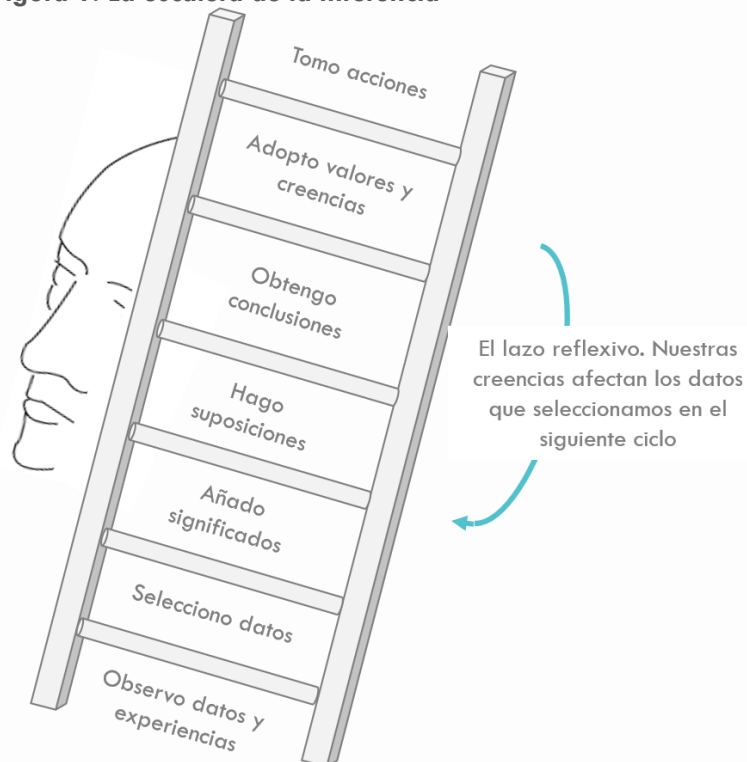
Los modelos mentales están incorporados en las rutinas cotidianas de la vida social y laboral de las personas. Esa es la forma que tiene el cerebro para ahorrar energía y tales beneficios no son bienvenidos cuando se necesita realizar cambios en las conductas de las personas.

Los modelos mentales conspiran contra los cambios, ya que son las principales barreras a vencer. Rutinas que están arraigadas a través de los años, que se suman a la forma y manera de pensar y hacen, que quienes deban cambiar, muchas veces no vean la necesidad y lo nieguen rotundamente.

Para poder realizar los cambios personales, según Peter Senge (1995) se necesita examinar los Modelos Mentales (Paradigmas). Esto significa realizar una introspección personal, para examinar las creencias y los supuestos que fundamentan la conducta para examinarlas críticamente.

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 las personas interpretan la realidad para posteriormente tomar las decisiones.

**Figura 1: La escalera de la inferencia**



Fuente: Adaptato de Senge y Argyris , 1995

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

- En primer lugar, observa un hecho y selecciona lo que le interesa. Ejemplo: el empleado llegó tarde. Descartó otros datos como dónde vive, qué medios de transporte tiene, si el día fue tormentoso, etc.
- En segundo lugar, según sus creencias le añade significados e interpretación al dato que seleccionado. El empleado se quedó dormido porque se acostó tarde.
- En tercer lugar, realiza juicios y opiniones. Aquí compara la interpretación con sus valores, parámetros y creencias. Al empleado no le interesa cuidar el trabajo y es muy irresponsable.
- Por último, elabora 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.

Según Fredy Kofman (2001), las fuentes de los modelos mentales, están conformadas por la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal. El uso de cada una de estas fuentes permite interpretar la realidad, construyendo creencias que pueden o no ser compartidas por otras personas. Así se vive subjetivamente la realidad que nos rodea. (figura 1)

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

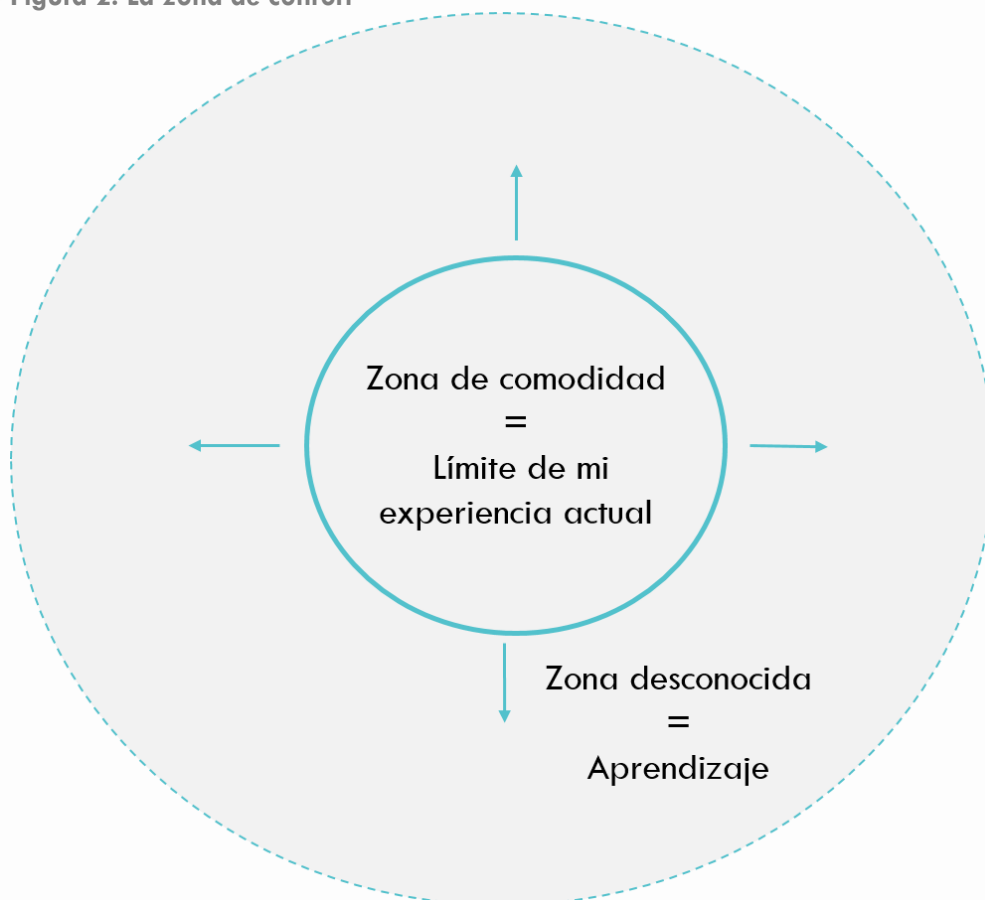
La generación de los modelos mentales es la única forma que tiene el ser humano de interpretar la realidad que lo envuelve. Ayudan a seleccionar la información, interpretarla y comportarse en consecuencia. El problema surge cuando no se revisan estos **modelos** con cierta periodicidad. Esto no hace,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

### 3.1.1 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), muestra a los individuos que no logran ser protagonistas de sus vidas y quedan atrapados por no ser proactivos.

Figura 2: La zona de confort



Fuente: elaboración propia

El siguiente video ilustra las principales ideas del modelo, lo invitamos a visualizarlo:

**Motivación, salir de la zona de confort**  
(<https://www.youtube.com/watch?v=RSUykJfEmVE>)

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 hacer siempre 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, enfrentarlos desde la confianza en uno mismo y desarrollar 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 **qué** (objetivo) que a uno lo motive. Luego es necesario comparar el punto de partida con el de destino y tomar conciencia de lo que 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.

### 3.1.2 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 de manera imperceptible para nosotros, nuestra fisiología se modifica continuamente y ello forma parte de lo que somos.

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 a este. La actitud al cambio se puede mejorar y se puede aprender a modificarla.

Se aprende a negar o a aceptar al cambio, pero algo cierto es que al cambio es difícil de evitar.

Cambiar implica modificar una serie de rutinas, como así también realizar diferentes hábitos de conducta ante una misma o diferente situación. Cambiar también implica crecer y se crece cuando se aprende.

La forma de aprender de una persona a otra es distinta 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. Esto se logra al desarrollar las habilidades y no repetir 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 alcanzar los objetivos fijados.

Será necesario tener presente que el cambio da miedo cuando:

- No se conoce una manera diferente para actuar
- Se puede perder algo de tipo material o emocional.
- Puede provocar errores o críticas
- Hay mucha auto exigencia por hacerlo bien
- No existe un determinado control sobre el tema o sobre lo que se siente.
- 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, comprender los miedos que genera el cambio, habrá que tomar conciencia de ellos y examinarlos para poder decidir si se los puede resolver o eliminar, partiendo de la base de que siempre se podrá aprender y evolucionar.

Cuando alguien que se propone cambiar no solicita ayuda, se comete una grave equivocación. 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. Por ende, con la posibilidad de generar cambios personales.

### **3.1.3 Tolerancia a la frustración**

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

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.

¿Quién no se ha frustrado alguna vez? ¿Por qué ocurrió dicha frustración? Responder a estas preguntas permite que una persona se conozca mejor y permite comprender que la frustración tiene que ver con no lograr algo que uno desea o quiere.

Si aceptamos que no siempre lograremos lo que deseamos o queremos, podremos encarar nuestras acciones diarias con otra visión.

La frustración está asociada a la tolerancia que cada persona puede desarrollar para aceptar la situación con una mayor flexibilidad y adaptación para sobreponerse y tomar decisiones que permitan encarar otras acciones.

Muchas personas al no tener tolerancia a la frustración, además de enojarse de la situación, lo hacen consigo mismas, desarrollando conductas con cuadros de ansiedad, en otros casos se observan cuadros depresivos y de angustia.

Asumir una actitud de protagonismo y dejar de considerarse una víctima, es el primer paso que se debe enfrentar para tolerar la frustración y aceptar que una persona puede ser vulnerable.

La vulnerabilidad es poder visualizar la situación y comprender por qué no se obtuvo lo querido, esto requiere, realizar una autocrítica para analizar en qué se falló, cuáles fueron los factores desencadenantes y cuáles los factores no previstos, preguntarse qué se puede hacer para no caer en la misma situación y como prever las variables del contexto que inciden en los resultados que no se alcanzaron. Pero también implica aceptar la situación y poder hacer el duelo y que el sufrimiento que se viva por la frustración, no cercene energía para continuar en el camino en el que cada persona está transitando. Sobreponerse y seguir adelante, es haber aprendido a tener tolerancia a la frustración.

Se aprende a nivel laboral a tener tolerancia a la frustración, cuando al momento de fijar los objetivos laborales a alcanzar, se pautan y planifican las acciones y se establecen los recursos requeridos, como así también se fijan reuniones de seguimiento y se comparte la información suficiente para anticiparse a los problemas no previstos y se pueden realizar los ajustes necesarios, partiendo de la premisa de que todos los involucrados pueden pedir ayuda cuando la necesiten y no realizar actos solitarios que malogren la toma de decisión que se deba encarar.

Hacer frente a determinadas situaciones laborales, no siempre es grato y se necesita temple para tolerar las frustraciones. No se puede pensar que todo es ideal y que existirán trabajos bonitos, sin problemas o donde todo lo planificado se cumpla sin inconvenientes. El mundo laboral implica hacer frente a una serie de situaciones, algunas más complejas que otras, con mayor nivel o menor nivel de incertidumbre, donde el cumplimiento de los objetivos se puede dificultar en mayor o menor grado. Por lo tanto, será necesario aprender a ser más tolerantes y admitir los posibles incumplimientos, como parte del mundo laboral, sin que ello depare ansiedades desmedidas, ni miedos, ni frustraciones. Por el contrario, deben ser la energía para tomar decisiones y revertir esas situaciones adversas.

### 3.1.4 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 aprender los colaboradores para que se produzcan los cambios requeridos?

El aprendizaje no solo se refiere a adquirir nuevos conocimientos, sino que además comprende desarrollar habilidades y cambiar las actitudes personales.

Adquirir nuevos conocimientos, podría ser el caso de una empresa que decide cambiar el *software* de gestión, lo que implicaría 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. Esto implicó 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, por ejemplo, además de tener la habilidad 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. También 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, predecir el comportamiento de los mercados y 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 muchos. Esta es una de las maneras de transmitir el conocimiento a través de la intelectualización, sin que ello implique que las personas sepan manejar.

Ahora bien, ¿cómo se aprende a manejar? Es muy simple. Manejando. O sea, al poner 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 solo 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 la necesidad que tiene una persona por superarse y evolucionar a partir de 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. Facilita detectar y aceptar problemas a resolver con mayor amplitud y desde las propuestas de 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, suenan los bocinazos y algún insulto de un avezado automovilista que nos hace ver nuestra realidad: somos unos novatos al volante.

¿Quién pensó que esta situación no se repetiría?

Sin embargo, 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 aprendimos, hasta que damos cátedra de algo que para muchos es siniestro ya que jamás aprendieron a manejar. Estas personas suelen decir “el manejo del auto no es para mí” y son dependientes de otros para movilizarse.

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 *coachee* (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, una frase de Viktor Frankl (figura 3) que resume lo visto y es el aprender a cambiar de actitud.

Figura 3: 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: [Imagen sin título sobre la Viktor Frankl]. (s.f.). Recuperado de <https://akifrases.com/frase/201624>

## 3.2 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 sostenía que el desempeño laboral de las personas estaba más relacionadas con sus características personales que con sus estudios y experiencias laborales.

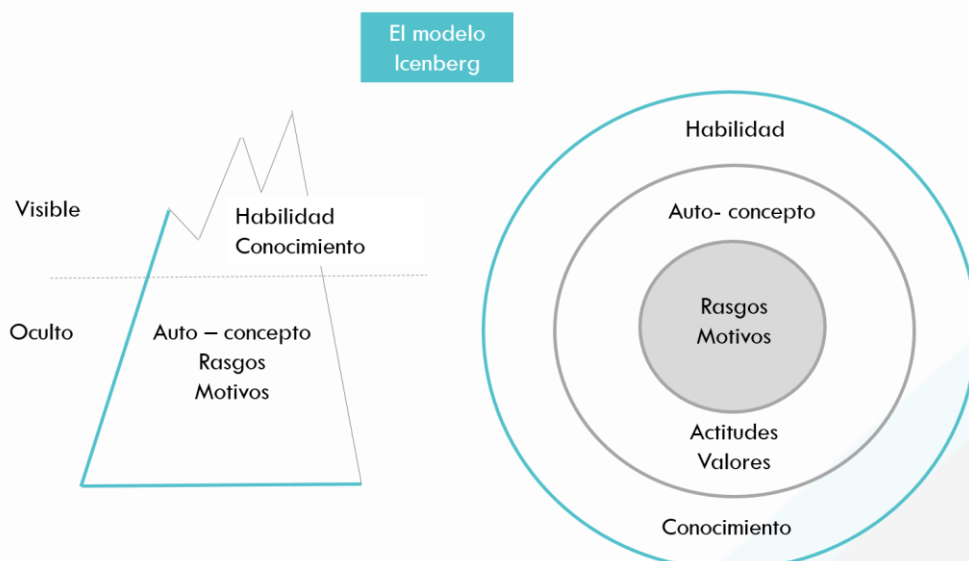
Sus estudios facilitaron la aparición de un modelo de gestión por competencias que comenzó a utilizarse en las organizaciones para definir los perfiles requeridos en cada puesto de trabajo.

El desarrollo de habilidades para cambiar, forma parte de las competencias requeridas para los niveles de conducción. Una de las características que tienen estas competencias es que se pueden desarrollar desde la práctica.

En la figura 4 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, mientras que otros componentes de la competencia permanecen ocultos.

**Figura 4: El modelo iceberg de las competencias**



Fuente: Adaptado de <https://univaliaformacion.wordpress.com/2012/08/13/competencias-que-son-y-como-desarrollarlas-primera-parte/>

Los motivos, son los deseos propios que se tienen ante una determinada situación y que generan las acciones correspondientes.

Los rasgos son las características que tienen las personas y que determinan la personalidad en la forma de actuar y relacionarse con los demás.

El autoconcepto, es el espejo interior que tiene cada persona que le permite construir su propia imagen.

El conocimiento es el componente intelectual conformado por la información acumulada sobre la comprensión de las actividades laborales de una persona.

Por último, están las habilidades que son las que permiten que una persona realice una acción determinada tanto física como mental.

Para desarrollar las competencias laborales, se debe actuar en conjunto sobre todos sus componentes (los visibles, como así también los no visibles). Todos ellos son desarrollables, siendo los componentes visibles los de menor complejidad en su desarrollo.

### **3.2.1 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. 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 algunas de 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 evidencia que responde a una reacción frente a un problema que ya ha ocurrido.

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 enfrentan crisis o problemas continuamente. Lo mismo pasa en las organizaciones. Parece que las crisis o los problemas nunca acaban. Las personas reactivas están siempre a la espera de 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 y permite anticiparse a los hechos o bien definir 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.

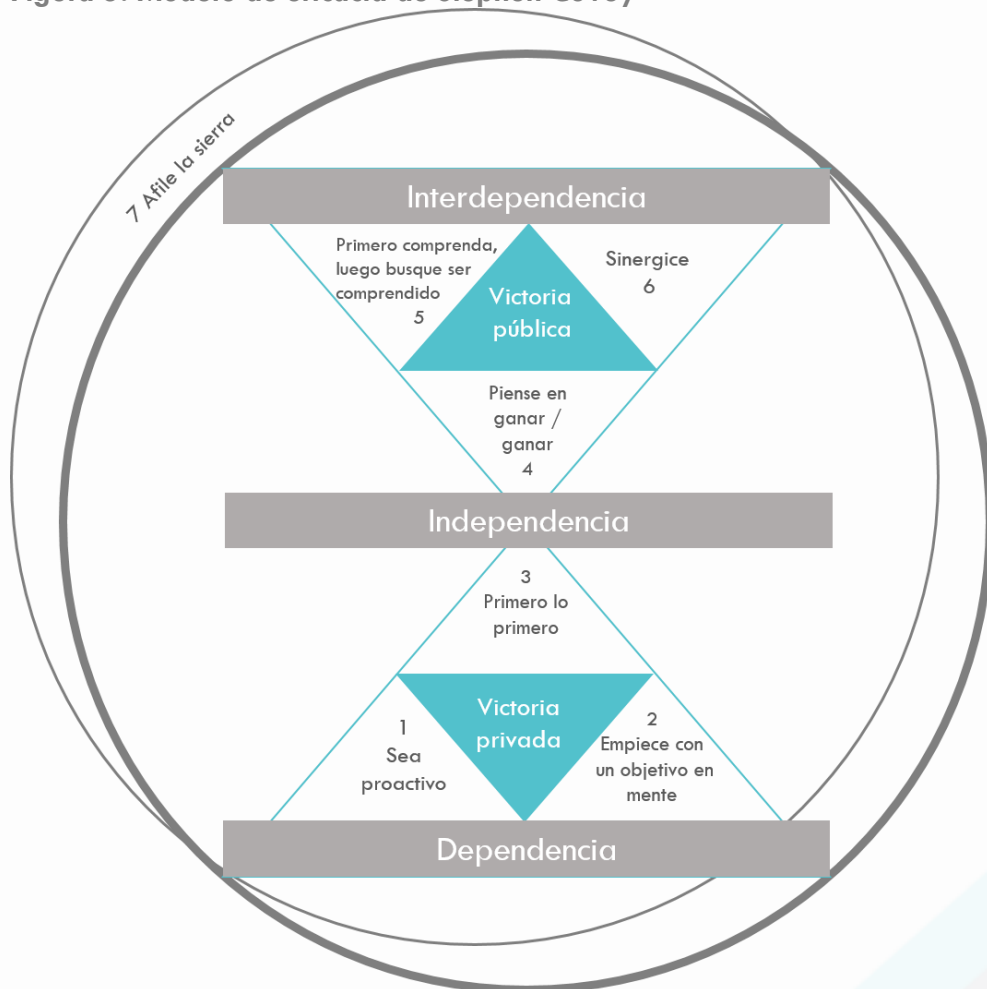
### 3.2.2 Para qué cambiar

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. El modelo se basa en el desarrollo de siete hábitos para que las personas sean más efectivas y logren cambiar.

Figura 5: Modelo de eficacia de Stephen Covey



Fuente: Covey, 1989, p. 322.

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

Covey sostiene que la efectividad organizacional se obtiene a partir del cambio en los siete hábitos de efectividad que realicen las personas.

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

- i. Sea proactivo: Además de tomar la iniciativa, significa hacerse cargo de las decisiones asumidas. Ser protagonistas de los hechos asumiendo la responsabilidad y las consecuencias que ellos ocasionan.
- ii. Empiece con un fin en mente: Desarrolle una meta que le permita tener una visión hacia dónde ir. Es el foco hacia donde vale la pena poner la energía todos los días y darle sentido al presente, pensando en un futuro alcanzable.
- iii. Establezca primero lo primero: Esto implica poder establecer las prioridades y despejar lo importante de lo urgente, comprende despejar las rutinas y concentrarse en la importancia de poner activos los primeros dos hábitos (ser proactivos y empiece con un fin en mente).
- iv. Piense en ganar – ganar: Desarrolle una visión y filosofía de vida donde establezca generar vínculos e interacciones con otras personas donde se puedan beneficiar mutuamente. Promulgue la colaboración y destierre la competición.
- v. Procure primero comprender y después ser comprendido: Practique la empatía, que es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y la escucha activa, para comprender a su interlocutor y generar desde comunicaciones efectivas.
- vi. La Sinergia: este principio se basa en la importancia del trabajo en equipo. El triunfo de lo colectivo sobre lo individual. Prima en este principio que lo obtenido por el equipo es mucho más que la suma de sus partes.
- vii. Afile la sierra: desarrollar este hábito, implica hacer un alto para examinar y realizar una introspección integral de nuestro pensamiento y alcanzar un equilibrio que comprende tanto a nuestro cuerpo, a nuestra mente y a nuestras emociones.

### 3.2.3 Hacia dónde cambiar

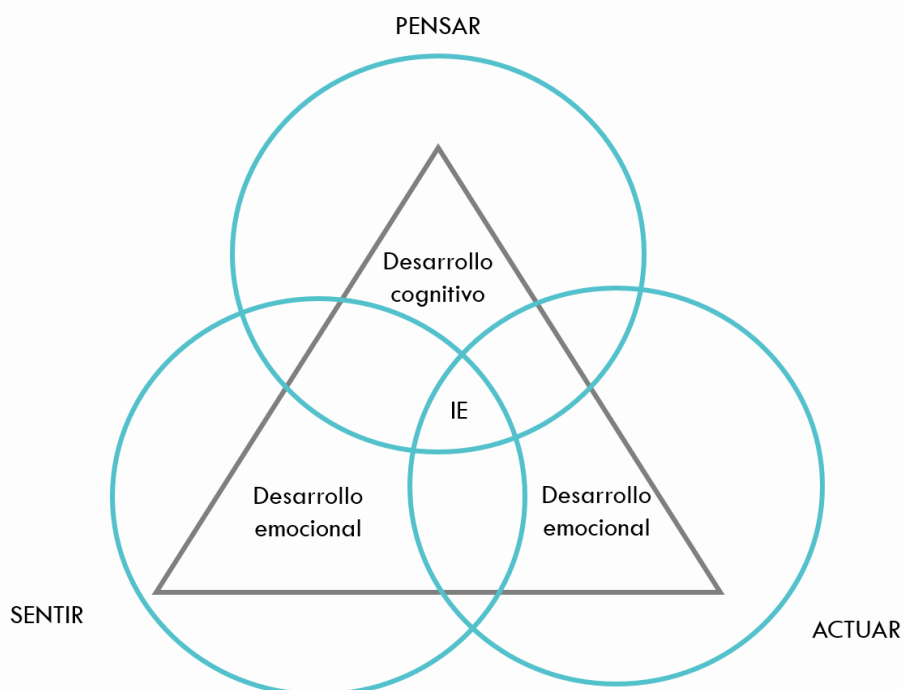
Saber por qué uno actúa de una manera y no de otra es el punto de partida para cambiar conductas.

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. Queda invisible el procesamiento mental interno que realizó para alcanzar dicha conducta.

Las conductas se cambian si desarrollamos de un modo distinto nuestra manera de pensar (desarrollo cognitivo) y nuestra manera de sentir (desarrollo

emocional). Existen múltiples combinaciones de posibilidades para elegir, vivir situaciones diferentes y desarrollar conductas nuevas que enriquecen el aprendizaje, tal como puede apreciarse en la figura 6.

**Figura 6: Hacia dónde cambiar**



Fuente: [Imagen sin título sobre desarrollo de inteligencia emocional]. (s.f.). Recuperado de [https://www.crecimiento-personal.com/inteligencia\\_emocional.htm](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 7: Actividades vivenciales y participativas**



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. Scorza G. (s.f.) <http://www.gscorza.com/cedeco.htm>

### 3.2.4 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 se 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.

El aprendizaje es un proceso y como tal para avanzar se requiere de los siguientes pasos:

#### El inicio

En un proceso de aprendizaje es 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, debe ponerse por escrito y en un lugar visible para no olvidar hacia dónde ir.

Seguidamente, como uno comienza un proceso de aprendizaje, debe sentirse un aprendiz. Esto significa 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 versus 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 avanzar 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 pierde 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 por 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 cuando uno aprende. Justamente el aprender implica transitar por lugares no recorridos y, por ende, que no se controlan.

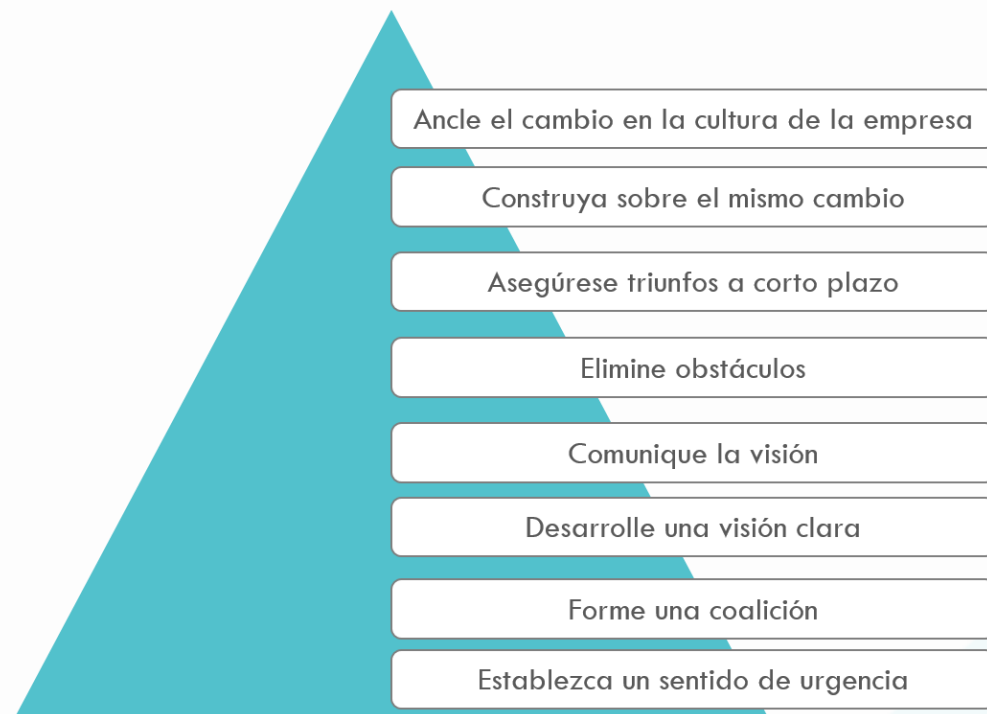
- Querer hacerlo todo bien y no equivocarse: la base del aprendizaje es la equivocación. Por lo tanto, el que no se equivoca no aprende. El equivocarse es parte del propio aprendizaje.
- No buscar o no encontrar un maestro: querer aprender sin el apoyo o la tutela de un maestro conspira contra el proceso de aprendizaje y lentifica la adquisición de los dominios requeridos.
- La urgencia por aprender: el aprender es un proceso y 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 8 se presenta el modelo de gestión del cambio de 8 pasos desarrollado por Kooter (1995).

**Figura 8: Los 8 pasos para gestionar el cambio**



Fuente: Adaptado de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

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, ayudar a los más rezagados y recompensar 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**

Aplique 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 su visión.

# Referencias

**Kofman Freddy** (2001). *Metamanagement*. Argentina. Granica

**Senge Peter** (1995). *La Quinta Disciplina*. Argentina. Granica

**Chris Argyris** (1984) *El Individuo dentro de la Organización*. España. Herder

**Alasdair White** (2008). *From Comfort Zone to Performance Management*. U.K. White & MacLean Publishing.

**McClelland David C.** (1975), *Human Motivation*. New York U.S.A. Cambridge University Press.

**Stephen Covey** (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Argentina. Paidós.

**Scorza G** (s.f.), Imagen sin título. Archivo propio, inédito recuperado de : <http://www.gscorza.com/cedeco.htm>

**Kooter John P.** (1995). *El líder del cambio*. México. Mc Graw Hill

**Inknowation** [Marcelo Lacava] (18 de diciembre de 2012). *Motivación, salir de zona de confort* [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RSUykLfEmVE>

[**Imagen sin título sobre la zona de confort**]. (s.f.). Recuperado de <http://consentido2.blogspot.com/2013/03/zona-de-confort.html>

[**Imagen sin título sobre la escalera de la inferencia**]. (s.f.). Recuperado de <http://aprencyimagenes.blogspot.com/2007/01/la-escalera-de-la-inferencia-de-argyris.html>

[**Imagen sin título sobre el modelo del iceberg de las competencias**]. (s.f.). Recuperado de <https://univaliaformacion.wordpress.com/2012/08/13/competencias-que-son-y-como-desarrollarlas-primera-parte/>

[**Imagen sin título sobre la Viktor Frankl**]. (s.f.). Recuperado de <https://akifrases.com/frase/201624>

[**Imagen sin título sobre modelo de Kooter**]. (s.f.). Recuperado de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

[Imagen sin título sobre desarrollo de inteligencia emocional]. (s.f.).  
Recuperado de [https://www.crecimiento-  
personal.com/inteligencia\\_emocional.htm](https://www.crecimiento-personal.com/inteligencia_emocional.htm)