



Metodología para implementar cambio transformador (ICT)[©]

¿Qué esperan los directivos de empresa que sus
colaboradores sean y hagan?

Hans Picker & Bertha Lucía Fries

**Todo cambio transformador requiere necesariamente:
Des-aprender competencias y comportamientos obsoletos,
conservar los que son esenciales y vigentes, y re-aprender nuevos,
adaptados a la permanente velocidad y naturaleza del cambio.**

Contexto

La práctica nos ha demostrado una y otra vez, que la gran mayoría de las organizaciones, públicas y privadas:

- Están **sobre-diagnosticadas**, y quieren implementar soluciones efectivas de los problemas y situaciones diagnosticados.
- Sufren de una cantidad de **problemas comunes** a todas ellas.
- Han emprendido procesos de cambio transformador que, en general, **no han logrado los resultados esperados**.

Puede decirse que muchas empresas y entidades están respondiendo a una especie de **mal crónico**, que afecta a todas ellas de distintas maneras, y que quieren sanarse lo antes posible de tal mal.

12 patrones de necesidad de cambio y transformación

Hemos detectado **12 objetivos o patrones clave de necesidad de cambio transformador**, comunes a la mayoría de las empresas y que les interesa abordar con eficaces metodologías de implementación. Éstos son:¹

Tabla 1. Patrones de necesidad de cambio y transformación

	Colaborador comprometido y proactivo ²	Colaborador desinteresado y reactivo
1	Aboga por la empresa	No recomienda la empresa
2	Actúa como dueño	Actúa como servidor
3	Ama lo que hace	Busca otro trabajo o empleo
4	Asume responsabilidades	Inventa excusas
5	Colabora con compañeros de trabajo	Evita la participación en equipo
6	Colabora con los grupos de interés	Compite, rivaliza y acapara
7	Cumple los compromisos	Encuentra explicaciones para no cumplir
8	Impulsa la innovación	Conserva la zona de confort
9	Inspira y motiva a los demás	Se queja de los demás
10	Realiza trabajo con eficacia y alta calidad	Se conforma con trabajo "suficientemente bueno"
11	Se desarrolla a sí mismo y a otros	Se conforma con su propio estado de desarrollo
12	Toma iniciativas	Hace lo mínimo

Fuente: CEC International.

¹ Organizados alfabéticamente

² Del ingl. proactive, creado por oposición a reactive 'reactivo'. 1. adj. Psicol. Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los

acontecimientos. Persona, empresa proactiva. Apl. a pers., u. t. c. s. 2. adj. Psicol. Que implica acción o intervención activa. Real Academia Española © Todos los derechos reservados

Premisas de directivos organizacionales

- Los directivos piensan que son los colaboradores los que tienen que cambiar, pero no ellos.
- Los directivos piensan que cuando los colaboradores cambien, el negocio mejorará.
- Los directivos piensan que los colaboradores deben cambiar, al menos, los patrones descritos anteriormente.

Nuestra propuesta de cambio transformador

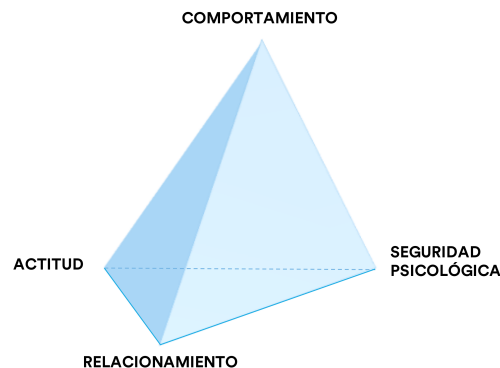
Si bien hay gran diversidad de organizaciones y manifestaciones de los patrones recurrentes de necesidad de cambio transformador mencionados anteriormente, lo que todos tienen en común es que para producir tales cambios es necesario, ante todo, cambiar comportamientos y competencias vigentes. Y cambiar estos comportamientos y competencias implica, necesariamente, implementar un proceso que requiere:

Des-aprender competencias y comportamientos obsoletos, **conservar** los que son esenciales y vigentes, y **re-aprender** nuevos adaptados al cambio permanente.

La clave, entonces, es cómo crear en las organizaciones las condiciones que contribuyan con gran efectividad al aprendizaje de dichas competencias y comportamientos. Para ello, hemos desarrollado la metodología:

Implementación de Cambio Transformador

(ICT)[®] cuya descripción sintetizada se adjunta, y que mostramos gráficamente así:



Como parte de la metodología, resumimos a continuación tres principios esenciales para crear las condiciones de aprendizaje requeridas, todos sustentados con rigurosa teoría y experiencia práctica.

3 principios esenciales para garantizar un cambio transformador

1. Creación de Seguridad Psicológica

Seguridad Psicológica es una capacidad individual, grupal y organizacional que permite crear espacios en donde los colaboradores se sienten aceptados, respetados y seguros para aprender, cambiar, innovar y desarrollarse; y es responsabilidad de los líderes organizacionales crear, apoyar y mantener dichos entornos.

Está demostrado que la seguridad psicológica es el ambiente, por excelencia, para el aprendizaje de adultos, especialmente en organizaciones. Así lo demuestran investigaciones de casi dos décadas realizadas por distinguidos académicos, por ejemplo: Amy C. Edmondson, de Harvard Business School.

Google, por otra parte, emprendió un estudio durante los últimos cuatro años, sustentados en los estudios de Harvard, para comprender por qué determinados equipos de trabajo son más creativos, innovadores, eficaces que otros, en su propia organización. El resultado fue concluyente:

“La dinámica de un equipo es más importante que los talentos de los individuos que lo componen.

Seguridad psicológica fue lejos la más importante de las cinco dinámicas que hemos encontrado.”

Como resultado de este estudio, Google estableció como política para toda la empresa, la responsabilidad de sus líderes de practicar y promover ambientes de seguridad psicológica para facilitar el aprendizaje y desarrollo de sí mismos y de los colaboradores a su cargo, y de contribuir a una organización que aprende.

Preguntamos entonces, ¿Cómo crear un ambiente de seguridad psicológica para el aprendizaje y la práctica de las competencias de liderazgo estratégico definidos por la empresa?

2. Cultivo de un buen Relacionamento

Un relacionamiento de alta calidad consiste en interacciones y relaciones cortas o largas entre

dos o más personas caracterizadas por su vitalidad, reciprocidad y enfoque positivo.

Para crear un ambiente psicológicamente seguro influye significativamente la calidad del relacionamiento de los colaboradores entre sí y con miembros de otros grupos de interés, tanto internos como externos a la organización. No podemos lograr seguridad psicológica en ningún equipo, organización o comunidad, si los líderes y demás miembros de estas entidades no están bien relacionados entre sí. Por consiguiente, es absolutamente esencial, comprender qué es un relacionamiento de calidad, cómo se cultiva y apoya en la organización, para liderar estratégicamente con base en valores, y fomentar en todos los ámbitos organizacionales un excelente relacionamiento entre todos los colaboradores, con sus clientes, proveedores y demás grupos de interesados, así como con el ecosistema.

Preguntamos entonces, ¿Cómo cultivar un buen relacionamiento entre los directivos, empleados y grupos de interés?

Primero, requiere que los directivos de la empresa demuestren a toda la organización, mediante comportamientos visibles, que lideran estratégicamente y muy bien relacionados entre sí, como un equipo coherente fundado en los valores corporativos.

Segundo, requiere también que tanto directivos como los demás colaboradores se auto-observen y sean más conscientes del efecto que tienen sus propias actitudes en el establecimiento de relaciones de calidad con otros en el trabajo diario y la vida en general.

3. Autoconocimiento de la Actitud

Actitud es un conjunto de valores, creencias y emociones intrínsecas de cada persona, respecto a una determinada cosa: persona, grupo étnico, estrato socio-económico, evento, valor, política, ideología, religión, objeto, etc., que se manifiesta con particulares formas de relacionamiento, acciones y comportamientos. Las actitudes pueden ser positivas, negativas o indecisas.

El bueno relacionamiento entre las personas está influido fuertemente por las actitudes que ellas adoptan al interactuar en asuntos de trabajo y la vida. Entrar a una relación de trabajo con actitud negativa sólo produce problemas y restringe la efectividad y el aprendizaje, e impacta negativamente el negocio.

La práctica demuestra que hay colaboradores que suelen mostrar actitudes negativas hacia los valores, la visión, la misión, las competencias, los comportamientos y la gestión de los procesos operativos y formativos, lo que se vuelve un factor contraproducente, y hasta riesgoso, para el avance y progreso del equipo de trabajo o de la organización. Un líder sin actitud positiva en realidad no es un líder.

Afortunadamente, uno puede cambiar sus actitudes con el tiempo, lo que requiere aprender a observarse y conocerse mejor a sí mismo, a observar cómo afecta a su relacionamiento con otros y cómo contribuye a la creación de ambientes psicológicamente seguros, y al aprendizaje de nuevas competencias y comportamientos.

Una metodología integral

La metodología propuesta, **Implementación de Cambio Transformador (ICT)**[®], es integral, en el sentido que integra los tres principios esenciales mencionados, relacionándolos sistémicamente entre sí, para el aprendizaje, la innovación, el desarrollo personal y laboral, especialmente en organizaciones. Basta con que se omita uno de los principios al implementar un proceso de aprendizaje, para que el aprender se vuelva limitado, incompleto, o incluso nulo.

En estos tiempos sin precedente de velocidad, intensidad y naturaleza del cambio en prácticamente todos los ámbitos, la única forma pragmática, estratégica y consistente para afrontarlo y aprovecharlo es mediante el aprendizaje permanente, por parte de todos los miembros organizacionales, para ponerse a la par del cambio. De lo contrario, una organización cuyos líderes no priorizan el aprendizaje organizacional y el de todos los colaboradores no merecen llamarse líderes. Tarde o temprano esta organización será arrasada por aquellas organizaciones a cuyos líderes sí les importa y actúan proactivamente en crear condiciones para que todo el mundo y ellos mismos aprendan permanentemente.

El líder transformador

Consideramos que todo líder, cualquiera que sea su estilo de liderazgo, en cualquier nivel o función de cualquier organización (empresa, entidad gubernamental, ONG, iglesia, escuela, etc.), tiene que adoptar e implementar, además de otros, los siguientes comportamientos y acciones, que son: esenciales, no negociables y

transversales a todos los estilos y tipos de liderazgo:

1. Crear condiciones favorables para el aprendizaje y el desarrollo laboral y personal de todos sus seguidores, es decir, promover espacios y una cultura de seguridad psicológica.
2. Decidir y actuar siempre en concordancia con los valores y principios corporativos, ponerlos constantemente al día y preocuparse que toda la organización haga lo mismo.
3. Asegurar que todo cambio o transformación que se emprenda en su organización contribuya significativamente al desarrollo sostenible y regenerativo de la misma, la sociedad y el ecosistema.

Adoptar estos tres comportamientos no es un asunto de rol, es una forma de ser en cualquier rol.

Al desarrollar sus competencias y comportamientos de liderazgo, uno debe preguntarse:

"¿Qué estilo de liderazgo funciona mejor para mí, mi organización y mi comunidad?"

Particularidades de la metodología (ICT)[©]

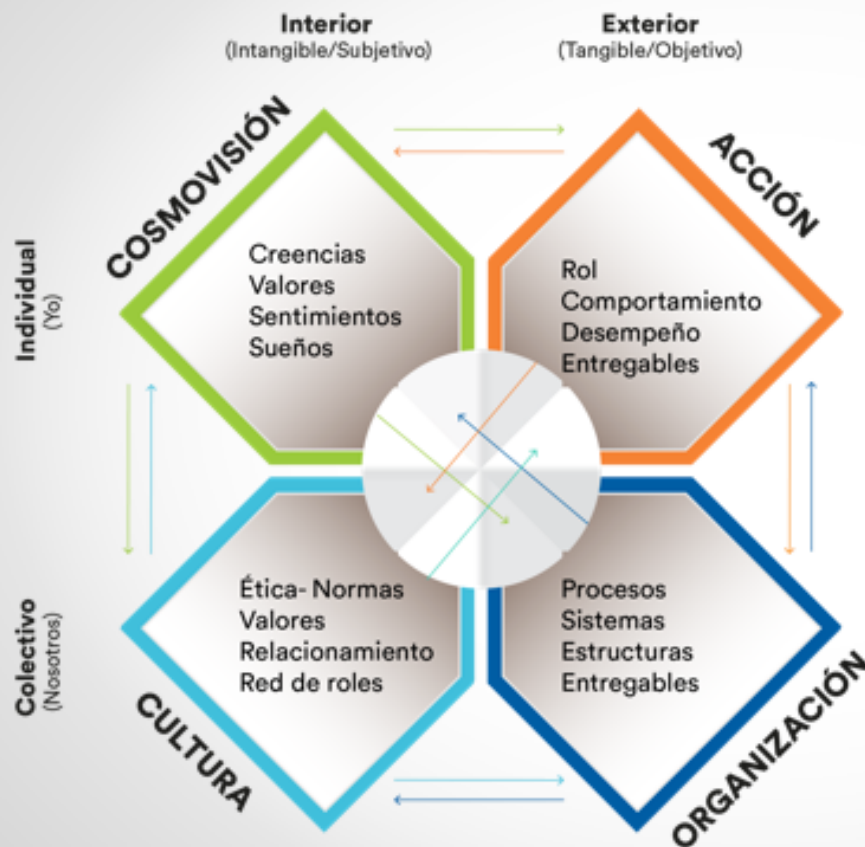
Enfoque de desarrollo psico-organizacional, incluyendo:

- **Auto-observación** de los valores, las actitudes, los modos de relacionarse y comportarse y las competencias.
- **Reflexión** sobre cómo las actitudes, interacciones, valores y comportamientos de uno afectan a otros y al trabajo (3 Líneas de Trabajo).
- **Comprensión** de cómo el aprendizaje personal y el cambio pueden beneficiar a uno mismo, a otros, a la organización y al entorno natural.
- **Compromiso** con un Plan de cambio transformador y desarrollo, incluyendo:
 - **Des-aprender** competencias y comportamientos obsoletos.
 - **Conservar** los que sean esenciales y sigan vigentes.
 - **Re-aprender** nuevos adaptados al cambio permanente y desarrollo sostenible.
- **Monitoreo** constante de la implementación y mejoramiento continuo del Plan.

Bibliografía

- Charles Duhigg. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team: New research reveals surprising truths about some work groups thrive and others falter. The New York Times Magazine.
- Edmondson, A. C. (Writer). (2014). Building a psychologically safe workplace. In TEDxHGSE (Producer), <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLui9gX8>. TEDxHGSE.
- Edmondson, A. C. (2008). The Competitive Imperative of Learning. Harvard Business Review (July-August Issue).
- Tynan R. 2005. The effect of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological and upward communication[J]. Journal of Applied Social Psychology, 35: 223-247.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 11–37.

MODELO INTEGRAL PARA UN CAMBIO TRANSFORMADOR



La esencia del modelo radica en comprender los componentes cruciales de un cambio transformador:

- La **cosmovisión** de las personas –cómo ven e interpretan el mundo– sus creencias, valores, propósitos, sentimientos, sueños, y mucho más.
- La **cosmovisión** se manifiesta con comportamientos y capacidades que perfilan la **acción**, al desempeñar diversos roles (miembro de familia, ciudadano, empleado, miembro de un partido, líder comunitario, y otros).
- La **acción** conjunta de los miembros de un colectivo influye en la formación de una **cultura** de confianza, reconciliación, relacionamiento, colaboración e innovación.
- La **cultura** se materializa en estructuras, procesos y sistemas, para brindar valor y asegurar el desarrollo pacífico sostenible de la **organización** y los grupos de interés.

© CEC International

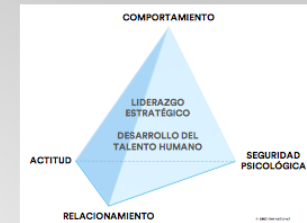
PROGRAMA FORMACIÓN AVANZADA DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS



MODELO INTEGRAL

FORMACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

Fases de implementación



ACTITUD PERSONAL	RELACIONAMIENTO DE CALIDAD	AMBIENTE DE SEGURIDAD PSICOLÓGICA	FORMACIÓN DE COMPORTAMIENTOS	PRODUCTO IMPACTO
ACTITUD HACIA EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	RELACIONAMIENTO DE CALIDAD Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO / DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO / DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	FORMACIÓN DE COMPORTAMIENTOS Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO / DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.	LIDERAZGO ESTRATÉGICO / DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTO E IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> Comprender las competencias Liderazgo estratégico y Desarrollo del talento humano. Comprender qué es Actitud y por qué es esencial auto-observarla. Reflexionar sobre "Mi" Actitud hacia el liderazgo estratégico y el desarrollo del talento humano. Decidir qué puedo cambiar o mejorar en mí, en mi relación con otros y en mi trabajo. (3 Líneas de Trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender qué es Relacionamiento de Calidad y por qué es esencial cultivarlo. Reflexionar sobre el efecto de "Mi" Actitud sobre el Relacionamiento de Calidad. Decidir qué puedo cambiar o mejorar en mí, en mi relación con otros y en mi trabajo. (3 Líneas de Trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender qué es Seguridad Psicológica y por qué es esencial. Reflexionar sobre el efecto de "Mi" Actitud y Relacionamiento sobre el ambiente de Seguridad Psicológica. Decidir qué puedo cambiar o mejorar en mí, en mi relación con otros y en mi trabajo. (3 Líneas de Trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender qué son los comportamientos y por qué son esenciales. Reflexionar sobre el efecto de "Mi" Actitud y Relacionamiento y la Seguridad Psicológica sobre la Formación de mis Comportamientos y acciones en general. Decidir qué dejar de hacer, mantener, crear y prevenir, en las 3 Líneas de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Comprender cómo mis comportamientos contribuyen a crear el Producto e Impacto que la empresa espera generar en mi área de trabajo. Revisar lo que puedo cambiar o mejorar en las 3 Líneas de Trabajo.



MODELO INTEGRAL: FORMACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS – [CONCEPTO]

DIMENSIÓN	ACTITUD	RELACIONAMIENTO	SEGURIDAD PSICOLÓGICA	COMPORTAMIENTO
QUÉ ES	Conjunto de valores, creencias y emociones respecto a un determinado objeto, persona, evento, valor, ideología, etc., que se manifiesta con particulares formas de relacionamiento y comportamiento	El relacionamiento de alta calidad consiste en interacciones e interrelaciones cortas o largas entre dos o más personas que se caracterizan por su vitalidad, reciprocidad y enfoque positivo.	Capacidad organizacional que permite crear entornos donde las personas se sienten aceptados, respetados y seguras para aprender, cambiar e innovar. Es una responsabilidad esencial de los líderes crear y mantener dichos entornos.	Acciones de una persona que se pueden observar, medir y que tienen un comienzo y un fin.
QUÉ CREA	<p>Las actitudes influyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nuestra cosmovisión –cómo vemos e interpretamos el mundo. · La comprensión y evaluación emocional de una cosa, y la predisposición a actuar de una cierta manera respecto a esa cosa · El relacionamiento y comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Motiva a compartir ideas e información. · Facilita resolver problemas conjuntamente. · Promueve aprendizaje mutuo de asuntos laborales y comportamientos. · Contribuye al clima de seguridad psicológica e innovación 	<p>Las personas que se sienten psicológicamente seguras en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Son más creativas e innovadoras. · Aprenden de otros y de los errores. · Están motivadas para mejorar su equipo, organización o comunidad. · Se sienten más contentas y orgullosas de su organización. · Se desempeñan mejor y rinden más. · Son más transparentes 	<p>Comportamientos coherentes con valores crean:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Confianza. · Seguridad. · Lealtad. · Clima y cultura organizacional deseada. · Alineación organizacional. · Eficiencia y efectividad.
PREDICTOR DE	<ul style="list-style-type: none"> · Calidad de relacionamiento. · Nivel de seguridad psicológica · Tipo de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> · Nivel de seguridad psicológica. · Tipo de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Resultado · Impacto
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> · Cognitivo: creencias, interpretación de hechos. · Afectivo: valores, emociones, juicio moral, preferencia, prioridad. · Comportamental: acción (ej.: comprar, votar, estudiar) 	<p>Capacidad de relacionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Carga Emocional · Capacidad de Adaptabilidad · Capacidad de Conectividad <p>Experiencia subjetiva en el relacionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ser considerada positivamente · Ser correspondida 	<ul style="list-style-type: none"> · Aprendizaje · Innovación · Desarrollo de Liderazgo · Desarrollo del Talento Humano · Cambio Transformador 	<p>Un comportamiento asociado a un principio / valor debe satisfacer los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pertinente. · Observable. · Medible. · Entendible. · Controlable.