

1

IDENTIFICACIÓN ¿DÓNDE ESTÁS?



“Los RESULTADOS EXTRAORDINARIOS comienzan cuando identificas dónde estás, defines hacia dónde quieres ir y tomas acción”.

Uno de los primeros pasos para iniciar un verdadero proceso de transformación, personal u organizacional, es darse cuenta de que es necesario hacerlo.

Puede ser un poco incómodo y hasta doloroso darnos cuenta de que alguna o algunas de las áreas de nuestra vida o de la empresa que lideramos no están funcionando o desarrollándose tal como quisiéramos. Sin embargo, sin este paso es imposible continuar, es como mantener un punto ciego en nuestro proceso de evolución. Es no saber que no sabes y continuar sin tomar conciencia de lo necesario que era hacer ese cambio.

Esto se puede analizar en los diferentes niveles que se requieren para desarrollar una competencia¹:

1 Ver anexo del capítulo

- Nivel 1: Incompetencia inconsciente: no sabe que no sabe.
- Nivel 2: Incompetencia consciente: ya sabe que no sabe.
- Nivel 3: Competencia consciente: esta aprendiendo de manera consciente.
- Nivel 4: Competencia inconsciente: lo hace de manera automática.

Esto se puede verificar en las organizaciones cuando los procesos no avanzan y los equipos no llegan al resultado esperado. O se llega, pero a un costo muy alto, tanto para la organización como para las personas. Claramente esto interfiere con el desarrollo y el bienestar de las partes involucradas en los procesos.

Las empresas que desean realizar un cambio hacia una organización consciente o una cultura consciente, deben tener claro que se debe trabajar en tres dimensiones: el resultado, las relaciones y el YO. Es decir, que se debe trabajar considerando a las personas como tales.

Si nos enfocamos solo en el resultado y no sabemos cómo están las dos otras dimensiones o no les prestamos la atención suficiente, es probable que el resultado no se mantenga en el tiempo. Si por el contrario, nos dedicamos a cuidar única y exclusivamente las relaciones sin tener foco en el resultado, es probable que ni siquiera lleguemos a los objetivos propuestos y, si solamente nos centramos en las personas, definitivamente vamos a estar descuidando dos dimensiones fundamentales para obtener resultados que sean sostenibles en el tiempo.

Comparto un ejemplo de una compañía que adoptó mi método para poder transformar sus resultados y su cultura organizacional, aquí está el testimonio escrito tanto por el presidente como por la gerente y una alta directiva de la organización:



¿Cuál era el punto de partida de la organización?

- La dirección estaba preocupada ya que los resultados no son los esperados.
- El ambiente laboral es tenso debido a las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo.

- Hay una sobrecarga de trabajo.
- La estructura organizacional está incompleta.
- Se evidencia una desconexión en el equipo de trabajo.
- Existen barreras en la comunicación por la tensión en el ambiente.

¿Cuál era el problema en la organización antes de iniciar el proceso de transformación?

Cheviotto Textil SAS es una compañía dedicada a la comercialización de textiles. A mediados de septiembre de 2018, se nos presentó la necesidad de buscar otra alternativa de dirección y motivación a los colaboradores ya que la que estábamos utilizando no daba los resultados que se requerían.

En varias ocasiones las instrucciones no eran acatadas o no eran desarrolladas de la manera como se solicitaba, por ello se tenían discusiones y esto generaba un ambiente laboral un poco tenso. No teníamos descripciones de cargos, ni manuales de procedimientos, no teníamos un presupuesto, estábamos en un proceso de cambio de actividad económica lo que requería un cambio en la estructura del negocio.

¿Cómo se solucionaban antes los problemas internos de la organización?

Se implementaron una serie de reuniones los días lunes con todo el equipo de trabajo. En ellas se tocaban temas relacionados con cada cargo, pero, debido a la sobrecarga y por el escaso tiempo, no se lograban socializar todos los temas y quedaban las tareas a medio hacer.

Por falta de claridad en los procesos, en la reunión no se lograban los objetivos y se retrasaban las tareas.

¿Cuál fue la estrategia que se creó o implementó durante el proceso de transformación?

A mediados de mayo de 2019, la gerencia tomó la decisión de contratar los servicios de Marcela Córdoba con el propósito de crear una cultura diferente en la organización.

Se inició con las sesiones de coaching individual para los cargos de gerencia y operaciones. Posteriormente, se extendieron a los otros cargos de la compañía y, finalmente, se acordó elaborar coaching grupales, en los que participarían todos los colaboradores de la organización.

En el ejercicio se realizó un diagnóstico que permitió identificar el estado de la compañía y definir oportunidades de trabajo, metas y objetivos.

Realizamos un cronograma de cumplimiento de actividades tales como: planeación estratégica para la compañía (en la que se define la misión, la visión, los objetivos, los valores, las competencias), elaboración de descripciones de cargos, redacción de manuales de procedimientos para cada área.

Iniciamos el proceso de transformación a través de dinámicas grupales e individuales con diferentes herramientas innovadoras, prácticas y participativas.

En las sesiones de coaching con nuestro anterior gerente se evidenció que él tenía dos cargos, “dos sombreros” muy importantes bajo su responsabilidad. Estos eran la gerencia general y la jefatura de ventas, y que el tiempo que requiere cada actividad no puede abarcarlo. Quedó claro, por otra parte, que la actividad que él disfrutaba y lo hacía feliz era la relacionada al área de ventas.

Con la ayuda de nuestro coaching se tomó la decisión de hacer un cambio en el organigrama de la compañía. Se asignó un nuevo gerente, se definieron cuáles eran los mejores talentos de cada integrante del equipo, se listaron las funciones de cada cargo, se reasignaron funciones con el fin de equilibrar las obligaciones laborales.

Se tomó la decisión de que la compañía iba a invertir en la capacitación del personal.

¿Cuál fue el resultado?

Mejóro el ambiente laboral alcanzando mayor conexión del equipo de trabajo, confianza y seguridad entre sus integrantes y se observaron importantes progresos en el trabajo en equipo.

Aclaremos nuestro propósito como empresa, como colaboradores y a nivel personal. Creamos nuestra misión y visión y determinamos nuestros objetivos y nuestras competencias.

Se crearon las descripciones de cargo para cada área y se socializaron con todos los integrantes, con el fin de que cada colaborador tenga muy claro cuáles son sus funciones.

Estamos en la construcción de los manuales de procedimientos, con la ayuda de nuestros colaboradores quienes describen paso a paso cada una de sus funciones.

Construimos un presupuesto para el año siguiente, el cual nos ayudará a tener control de las cifras mes a mes, se incrementaron las ventas.

Estamos formando colaboradores conscientes, dispuestos a ser su mejor versión y más comprometidos con los resultados de la organización.

¿Qué paso después del programa de transformación?

El proceso de transformación no ha terminado, continuamos implementándolo.

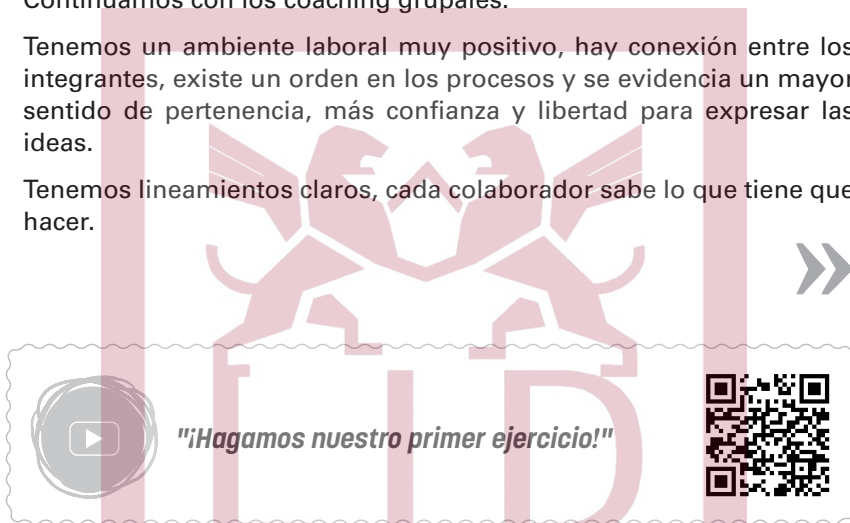
Estamos fortaleciendo el programa.

Nos encontramos creando alternativas para mejorarlo.

Continuamos con los coaching grupales.

Tenemos un ambiente laboral muy positivo, hay conexión entre los integrantes, existe un orden en los procesos y se evidencia un mayor sentido de pertenencia, más confianza y libertad para expresar las ideas.

Tenemos lineamientos claros, cada colaborador sabe lo que tiene que hacer.



Particularmente en mi vida, este primer paso de revisar cómo estoy o en dónde estoy, lo he hecho en diferentes momentos en los que he tenido la sensación de no estar avanzando, o de sentir algún grado de incomodidad con los resultados que estaba teniendo. El resultado de este ejercicio ha sido el inicio de grandes procesos de transformación a nivel personal, profesional y espiritual. No te diré que nunca sentí miedo de vivir o de hacer un cambio, sin embargo, me sentía como el río que va fluyendo hacia el mar, sabiendo que en esa inmensidad se perderá y, aun así, entendía que ya no había marcha atrás y que debía continuar con coraje y valentía porque tenía la certeza de que una vez ahí, sería uno con la inmensidad.

En mi vida, este ejercicio lo he vivido, principalmente, en el área de relaciones de pareja, donde creo que he tenido mis mayores aprendizajes y mi mayor evolución. En muchas ocasiones sentí, literalmente, que no iba a soportar tanto dolor físico (me dolía el pecho entre las costillas, como si tuviera un carbón encendido, el corazón, los huesos, la piel, en fin...) y emocional (me dolía el alma). Sin embargo, gracias a tomar la elección de seguir mi corazón, de cambiar y de tomar decisiones y elecciones diferentes, logré hacer las transformaciones que mi alma me estaba pidiendo y, aunque en ocasiones dije “me sentía como en un horno en el que me estaba quemando”, también sabía que estaba purificándome y transformándome para ser una mejor versión de mi misma. Esta es una perla de sabiduría que transformó mi vida:

Las crisis o retos que vivimos, nos dicen que debemos limpiar nuestra mente de creencias que nos limitan para seguir creciendo. Ábrete al cambio desde la aceptación, la gratitud y el amor.

En el fondo de mi corazón sabía que estaba viviendo el proceso que vive el oro para refinarse, el cual te describo a continuación: “Para refinar el oro en bruto, es necesario que este sea aplastado, triturado, molido y después lavado con agua o algún líquido especial. Este proceso quita las impurezas aparentes pero, para retirar aquellas que están pegadas a la estructura interna del oro, es necesario someterlo al crisol, donde el oro pasa por un fuego intenso. Este fuego no se puede apagar, de lo contrario el crisol se quiebra. Cuando el oro es puesto en el crisol y la temperatura aumenta, este se funde, se vuelve líquido. Puesto que tiene un alto valor específico (19.250 Kg/m³), el oro fundido se va al fondo, y las impurezas suben a la superficie, donde es posible retirarlas”.

Puedo decirte con total certeza que nuestra alma siempre está preparada para asumir los cambios y que en el fondo de nuestro corazón también sentimos un llamado, algo que nos impulsa a cambiar, algo que nos dice que es importante hacerlo o, definitivamente, algo que no nos cuadra con la situación que estamos viviendo y, aunque sintamos mucho miedo y ansiedad, dentro de cada uno de nosotros reside todo el valor que necesitamos para hacerlo. Es un proceso de confianza donde tu FE se pone a prueba. Sin embargo, puedo decirte que si haces el proceso desde la

gratitud, la confianza y el amor, grandes regalos sorprenderán tu alma. En mi caso particular, hoy puedo decirte que he logrado construir junto a mi pareja una relación extraordinaria desde la consciencia, la esencia y la total conexión.

Te comparto, entonces, otra perla de sabiduría:

Los cambios, inevitablemente, nos llevan a dejar personas y lugares conocidos para avanzar hacia otros niveles en nuestra vida.

Para ilustrar este proceso un poco mejor, me encantaría compartir contigo la historia de la transformación del águila *Renovarse o morir*, donde puedo ver reflejado este hermoso proceso.

El águila real americana es el ave que posee mayor longevidad dentro de su especie, llega a vivir hasta 70 años. Pero para llegar a esa edad, a los 40 años deberá tomar una seria y difícil decisión.

A los 40 años sus uñas curvas y flexibles son tan largas que no consiguen agarrar a las presas de las cuales se alimenta, su pico alargado y puntiagudo comienza a curvarse apuntando contra el pecho peligrosamente y sus alas, envejecidas y pesadas por las gruesas plumas, hacen que volar sea una tarea muy complicada.

Es entonces cuando el águila tiene que tomar una decisión entre dos alternativas: dejarse morir o enfrentar un doloroso proceso de renovación que durará cerca de ciento cincuenta días.

Este proceso consiste en volar hacia lo alto de una montaña y refugiarse en un nido próximo a una pared, donde no necesite volar. Entonces, el águila ya refugiada, comenzará a golpear su pico contra la pared hasta conseguir arrancarlo. Una vez amputado, tendrá que esperar a que nazca un nuevo pico con el cual, después, tendrá que arrancar sus viejas uñas.

Cuando las nuevas uñas comienzan a nacer, será el momento para desprenderse de sus viejas plumas, arrancándoselas con su nuevo pico.

Después de cinco meses muy duros donde vuelve a tener un pico fuerte y joven, plumas brillantes y sedosas y uñas útiles, el águila real saldrá victoriosa ejecutando su vuelo de renovación y, a partir de entonces, dispondrá de 30 años más de vida, los años más gloriosos.

Creo que podemos vernos reflejados en algunos momentos de nuestra vida en la historia de transformación del águila. Estoy segura de que a lo largo de tu experiencia de vida has experimentado crisis o situaciones realmente difíciles que te han llevado a cuestionarte o a tomar la elección de cambiar. Seguramente, en ese momento considerabas que era lo más difícil que podías vivir y que, probablemente, no ibas a poder pasar esa situación. Sin embargo, si miras hacia atrás puedes reconocer que a pesar de lo difícil que pudo ser, lograste superarlo y hoy, gracias a ello, eres una mejor persona.

Lo mismo pasa en las organizaciones, donde podemos encontrarnos en momentos realmente difíciles de sobrellevar o a los que nos resistimos, como procesos de reestructuración, cambios de jefes, implementación de procedimientos y políticas nuevas, transformaciones culturales... en fin, una cantidad de situaciones que preferiríamos no experimentar; sin embargo, sabemos que son necesarias para continuar expandiéndonos y llevar de esta manera nuestros resultados al siguiente nivel.

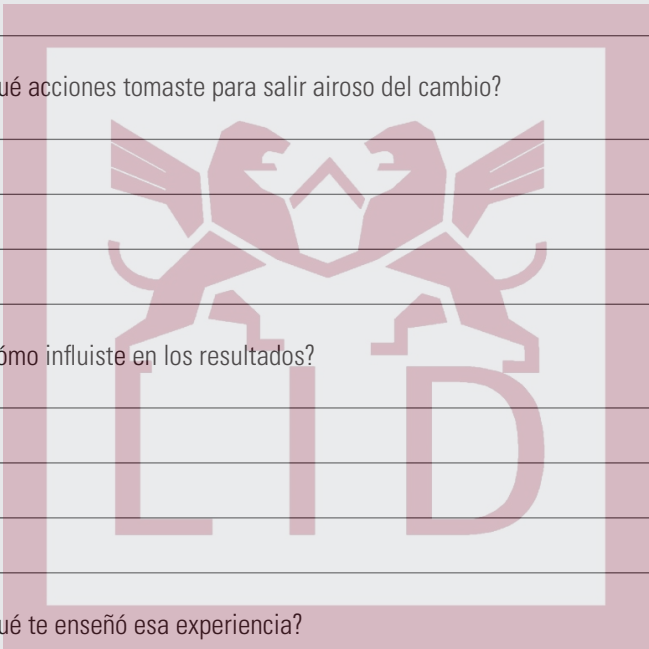
Te invito a realizar el siguiente ejercicio, para que puedas vivir este proceso de manera un poco más práctica:

- Piensa en un evento de cambio (personal u organizacional) que haya sido significativo en tu vida.
- Describe tus reacciones iniciales (sentimientos, pensamientos, emociones y otros):

- ¿Qué acciones tomaste para salir airoso del cambio?

- ¿Cómo influiste en los resultados?

- ¿Qué te enseñó esa experiencia?



En este orden de ideas, mientras que una persona no reconozca que necesita hacer un cambio para mejorar su bienestar o su calidad de vida, no le va a encontrar sentido a realizar ninguna transformación, así se la esté pidiendo la persona más importante a nivel emocional para ella, como por ejemplo una madre, esposa, hijo, etcétera. En el caso de una persona adicta a alguna sustancia psicoactiva, puede que esta situación le esté destruyendo su vida y la vida de las personas que la rodean. Sin embargo, si no lo ve como un problema, para ella no será un problema y no hay nada que solucionar, así el resto de las personas se lo estén diciendo o evidenciando. De ahí la importancia de reconocer tu estado actual para poder avanzar.

De igual manera sucede en las empresas, hasta que no somos conscientes de la necesidad de cambiar, de transformarnos desde adentro hacia afuera, nuestros resultados no serán diferentes y, por tanto, continuaremos teniendo una y otra vez los mismos efectos.

En este primer paso del proceso de transformación, básicamente, lo que debemos hacer es un diagnóstico que nos permitirá saber en qué aspectos debemos trabajar cada una de las áreas de la vida, de la empresa, de la organización o de los líderes, con el fin de identificar el nivel de satisfacción o plenitud en cada uno de los aspectos evaluados. Hacer este reconocimiento del estado actual de cada una de las áreas te obliga a salir de la zona de confort, te hace mirar más allá y te invita a arriesgarte a actuar para vivir una vida diferente.

Este diagnóstico, de alguna manera, te marcará el camino a seguir para ser más efectivo en tu proceso de transformación. Funciona igual que cuando un médico revisa a un paciente y logra identificar la enfermedad que padece teniendo en cuenta los síntomas que está evidenciando.

Te invito entonces a realizar el siguiente ejercicio: *El termómetro de la vida.*

● A continuación encontrarás un círculo en el que debes de registrar tu nivel de satisfacción en cada una de las áreas: relaciones, salud, finanzas y espiritualidad.

0: menor grado de satisfacción.

10: mayor grado de satisfacción.

¡Recuerda! Reconocer es el primer paso para transformar tus resultados actuales:

Relaciones

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Prosperidad / Finanzas / Laboral

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Salud

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Espiritual

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

● A la luz de los resultados que hoy tienes en tu vida, en las diferentes áreas, te invito a reflexionar:

● ¿Qué estás haciendo?

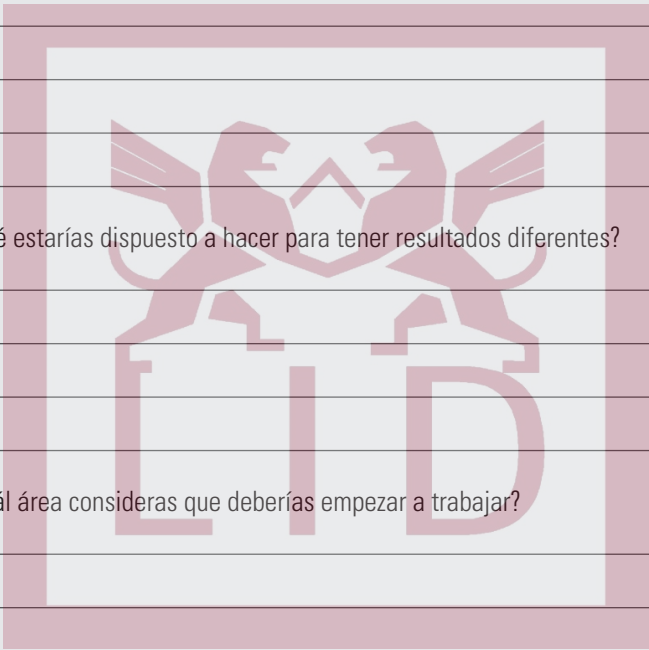
● ¿Qué te gusta?

● ¿Qué te gustaría transformar para tener resultados diferentes?

● ¿Qué estarías dispuesto a hacer para tener resultados diferentes?

● ¿Cuál área consideras que deberías empezar a trabajar?

● ¿Qué puedes concluir del ejercicio anterior?



- Para finalizar este parte, te invito a escribir la perla de sabiduría que más te impactó de esta sección y cómo la puedes aplicar a tu vida:

Este ejercicio puedes adaptarlo a las áreas de la organización (administrativa, financiera, ventas, comercial, mercadeo, servicio al cliente, logística, etcétera) o a diferentes frentes dentro de la empresa como: equipo (cuentas con las personas y el perfil requerido para desempeñar), liderazgo, procesos, relaciones internas y externas, entre otros. Este análisis te ayudará a identificar cuál área es la que requiere de mayor atención y te permitirá enfocarte en generar resultados diferentes.

ANEXO CUATRO ETAPAS DE LA COMPETENCIA

Cuando hablamos de las cuatro etapas de la competencia, nos referimos a los pasos que transitamos para llegar a adquirir una habilidad.

1. Incompetencia inconsciente

- En el primer nivel, la persona no solo no entiende ni sabe cómo hacer algo, sino que no reconoce el déficit. No sabe que no sabe, lo definiría como un punto ciego. Incluso, la persona puede llegar a negar la importancia de esa habilidad. En esta instancia es de vital importancia que podamos reconocer nuestra propia incompetencia tanto como valorar la habilidad en cuestión, para poder superar esta etapa. El éxito en la superación dependerá en gran parte del impulso que se sienta de aprender. Podemos utilizar el ejemplo de la habilidad de manejar. En esta etapa la persona nunca se planteó la necesidad de aprender, no tiene en falta esa habilidad.

2. Incompetencia consciente

- En esta etapa o nivel, ya la persona puede reconocer su carencia y valorar la habilidad que necesita adquirir. Ya es consciente de que no sabe y puede valorar la oportunidad de aprendizaje. Una de las más potentes herramientas para la superación de esta etapa es la posibilidad del error como parte del aprendizaje. Si volvemos al ejemplo del manejo, aquí la persona valora la habilidad de manejar y comprende que no saber le aporta una limitación.

3. Competencia consciente

- En esta tercera etapa o nivel, la persona ya adquirió el conocimiento o habilidad de la que carecía, pero aún para poder ponerlos en práctica necesita de suma concentración, es decir que hay una fuerte participación consciente en la ejecución de la nueva habilidad o puesta en práctica del conocimiento adquirido. Sabe y ejecuta de manera consciente. En el ejemplo de la habilidad para conducir un carro, la persona tomó la decisión de aprender, contrató un instructor, sacó su licencia pero aún lo hace muy concentrado pues le falta algo de práctica.

4. Competencia inconsciente

- En este último nivel de competencia, la persona ya ha adquirido tanta práctica con esa habilidad o conocimiento que se ha convertido en un recurso natural y puede realizarlo tan fácilmente que no necesita concentrarse en ello. La habilidad que llega a este nivel, se puede realizar con soltura y enseñarse a otros, inclusive. Aquí ya hablamos de un conductor entrenado, tanto que podría entrenar en esa habilidad a otra persona.