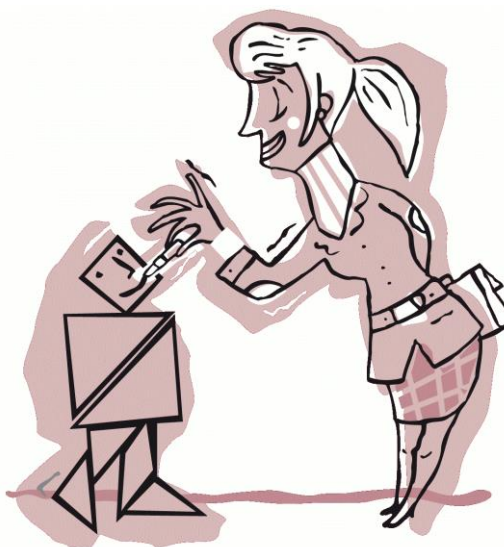


Extracto del libro

El Método TANGRAM

Transformando actitudes



César Llorente López

© 2020 César Llorente López

Ninguna sección de este material puede ser reproducida, en formato electrónico, impreso o cualquier otro tipo de soporte existente, incluyendo fotocopiado o grabación de voz sin la expresa autorización del autor.

La información que aparece en este volumen, representa el punto de vista del autor al momento de su publicación. El autor se reserva el derecho a modificar y/o actualizar las opiniones vertidas de acuerdo a las nuevas tendencias en la materia.

Este ebook se presenta únicamente con fines informativos, el autor no asume ninguna responsabilidad directa o indirecta en el uso de esta información por parte de terceros. Si bien se ha hecho el máximo esfuerzo por verificar la información aquí provista, el autor, revendedores, distribuidores y afiliados no asumen ninguna responsabilidad sobre posibles errores, inexactitudes u omisiones involuntarias.

Editado por Motivapedia

Para que cuando seas mayor tengas
alguna pista más de las que yo tuve.

INDICE GENERAL

Indice General	4
Introducción.....	5
Prefacio	7
Primer Capítulo	15
Segundo Capítulo	27
Tercer Capítulo.....	59
Cuarto Capítulo.....	74
Epílogo	96

INTRODUCCIÓN

Lo que tienes delante es el texto básico del método Tangram. Este método desarrolla una serie de pasos para conseguir cambiar las actitudes en un sistema dado, sea éste una empresa, organización, familia o persona, pero ante todo es un método, no una teoría. A pesar de que se basa en un conjunto de teorías, cuyo conocimiento previo no es necesario, explica un sistema práctico cuya finalidad es cambiar las actitudes.

Con la intención de darle mayor difusión al método he decidido utilizar un lenguaje más próximo y menos técnico: por ejemplo, hablo de comportamientos y no de conductas, y defino algunos conceptos que pienso que pueden ser desconocidos para el público general.

Aunque aquí desarrollo el método principalmente en su aplicación al ámbito empresarial, es aplicable a cualquier sistema humano, ya sea en la administración pública, la escuela, la universidad o en las pymes.

En el prefacio, planteo el recorrido personal que me llevó por las diferentes disciplinas de las que se nutre el método.

El primer capítulo, “la construcción de un método”, imprescindible para entender la dinámica interna del método, desarrolla cada una de las variables que lo conforman mediante respuestas a preguntas fundamentales, en un lenguaje sencillo, independientemente de si has tenido contacto previo con el mundo del teatro, la psicología o del resto de disciplinas que aquí se mencionan.

En el segundo capítulo, “Preguntas y respuestas”, planteo las preguntas esenciales que sirvieron de base para desarrollar este método, y al que este libro intenta dar respuesta.

El tercero, “El método”, te permitirá conocer de forma directa sus principios, sin entrar en el detalle de las preguntas que dieron origen a éste y que desarrollo en el segundo capítulo.

En el cuarto, “Tangram Tools”, me aproximo a las herramientas que se están desarrollando para poner en práctica nuestro método, y que dan fe del universo de posibilidades existente.

Por último desarrollo algunos ejemplos de aplicación práctica en diferentes entornos y situaciones. Su lectura es imprescindible para que obtengas una visión de conjunto así como de su aplicación e implantación.

PREFACIO

En 1995, recién acabada la carrera de Psicología, realicé durante medio año mi servicio sustitutivo al servicio militar como colaborador del programa para el retorno a la vida activa en el campo de refugiados bosnio-musulmanes de Tolmin, en la entonces recién constituida república de Eslovenia.

Aterricé tres meses antes de la finalización del conflicto militar en septiembre de ese año, continuando mi estancia durante los primeros meses de la posguerra. El programa bajo el que viajamos a Eslovenia pretendía ayudar a los refugiados en su reincorporación a la vida activa. Su misión era, por un lado, ayudar a las personas en edad laboral en su proceso de reincorporación profesional en el país de acogida y por otro ayudar a las personas mayores a superar la pérdida del hogar y en la normalización de su vida; por último, con jóvenes y niños, realizamos acciones dirigidas a dar un sentido a su nueva vida e integrarlos en el nuevo entorno.

La realidad que pude constatar es que el campo de refugiados se había construido como una solución provisional que se perpetuaba. Pasados los años me doy cuenta de que la experiencia, en caso de servir a alguien, fue a nosotros mismos, los voluntarios, y en mi caso en particular, en ahondar en la naturaleza de las actitudes y las causas de la motivación de las personas. De aquella época recuerdo el desánimo generalizado en el campo, del que no sin esfuerzo conseguíamos huir para no ser

contagiados. Había actividades que nos ayudaban a seguir adelante: el taller de informática que llevaba a cabo en el campo, el de guitarra, el apoyo que prestaba a los psicólogos de la Slovenska Fondacija para la supervisión de casos clínicos, fueron de hecho grandes momentos que me permitieron compartir mi vida con las de unas personas que no me lo habían pedido, pero que confío en que les sirviera de algo también en estos años.

En realidad, éstos se sentían reconfortados por nuestra presencia como observadores y representantes internacionales. Al margen de nuestro cometido eso era lo que les daba seguridad; es crudo decirlo, pero mientras estuviésemos allí no se cometerían desmanes con ellos. Pasado el tiempo se me disipan algunos recuerdos pero hay situaciones que han quedado indelebiles.

Por aquel entonces yo estudiaba Bel Canto en el Conservatorio de Santa Coloma de Gramenet así que cada mañana bajaba al patio central, y tras los cantos del muecín, iniciaba mis resonancias musicales (pequeñas estrofas de canciones que sirven a los cantantes de ópera para calentar la voz), hecho que se convirtió en una rutina más del campo de refugiados pero todo un acontecimiento para los más pequeños. Una de esas mañanas, al acabar mis resonancias, una adolescente llamada Mirsada, mientras tendía la ropa de sus hermanos más pequeños, se me quedó mirando y me dijo: “César, ¡Qué bonito es estar viva! ¿Verdad? Yo doy gracias a Dios por la suerte que tenemos de seguir con vida cada día” La frase me hizo un nudo en la garganta porque Mirsada (“paz ahora”, en bosnio) era una joven de 14 años que había perdido a sus padres y hermanos mayores durante un bombardeo, había sido violada

reiteradas veces y había llegado al campo con sus dos hermanos pequeños a los que cuidaba desde hacía tres años como si fuera su madre.

Esa joven tenía objetivamente todo el derecho a estar arrasada, triste, desmotivada, desairada, pero había optado por ser feliz. Había decidido que ese día, y todos los que le quedaban, iba a ser feliz.

Mientras tanto, en el mismo campo de refugiados, un compañero y voluntario internacional con el que compartía celda lloraba desconsolado porque su novia no le había escrito. Entonces no capté toda la esencia del momento, pero años más tarde me ha servido de brújula para construir este método.

Al volver de Eslovenia decidí hacer algo que ya en el pasado se me había dado bastante bien, y que reconozco que no me supone un gran esfuerzo: montar una organización. En este caso una ONG, Psicólogos Mundi, dirigida a continuar con la labor en el campo una vez acabada la guerra.

Al finalizar la guerra que enfrentó a bosnio-musulmanes y croatas contra serbo-bosnios, la comunidad internacional reorientó, como era de suponer, los esfuerzos hacia aquellos conflictos todavía abiertos en nuestro planeta. Esto conllevó un abandono paulatino de los refugiados de la guerra en Bosnia, especialmente en países que, como Eslovenia, habían adquirido su independencia en un periodo breve de tiempo y no tenían suficientes recursos ni siquiera para sus propios ciudadanos.

Aquí comienza nuestro trabajo como psicólogos, cuando la guerra acaba, momento en el que los conflictos psicológicos tienen su espacio y su tiempo para aflorar.

Cuentan que durante la guerra hubo un congreso sobre la latencia de las enfermedades mentales en Europa. Al llegar su turno, el representante bosnio entregó una hoja en blanco. Durante la guerra no había habido tiempo para enfermos mentales, para depresiones y ataques de ansiedad. La extrema realidad cotidiana, como salir a buscar comida, que podía ser un viaje de sólo ida, obligaba a concentrarse en la supervivencia. Evidentemente existieron enfermedades mentales durante la guerra, pero no eran una prioridad. No es de extrañar que nos costara tanto en nuestra etapa de Psicólogos Mundi explicar a las autoridades competentes la necesidad de nuestras intervenciones en los conflictos, pues los recursos iban siempre de forma prioritaria a otro tipo de ONG de acción directa.

Tras el caos inicial, conseguimos en un corto periodo de tiempo enviar a un grupo de estudiantes a colaborar con la entidad antes mencionada, la Slovenska Fondacija, en la labor de seguimiento de los casos clínicos en los campos de refugiados durante varios meses del año siguiente a mi estancia.

Mi participación en Psicólogos Mundi, dos años después de su fundación, fue dejar paso a savia nueva para dedicarme a otros proyectos. En ese momento, corría el año 98, me dirigía a Mazunte en Oaxaca, México, para colaborar en un proyecto de una ONG con discapacitados psíquicos cuando el lugar de intervención desapareció con el paso por la zona del huracán Mitch.

Ése fue otro de los momentos cruciales en mi vida, pues me había despedido de todo el mundo para los siguientes dos años, había dejado la dirección de Psicólogos Mundi para la realización de un proyecto en México y ahora

todos mis esfuerzos se veían frustrados. Decidí empezar de nuevo en otro lugar, donde actualmente resido. Mi llegada a Mallorca, con muy escasos recursos, me obligó a agudizar el ingenio. De esa época recuerdo montar una empresa de psicopedagogía para más de veinte parvularios, en el que además de evaluar a los niños, asesoraba a los padres sobre el cuidado infantil. Aún así, para poder llegar a fin de mes tuve que realizar muchos trabajos ingratos hasta que un buen día la suerte se puso de mi parte y, al tiempo que comenzaba mi doctorado en psicología en la Universidad de las Islas Baleares, me seleccionaron para trabajar como consultor-formador para una firma consultora de las islas. Paradójicamente fue este hecho el que más me volvió a acercar al campo de refugiados, ya que en esencia el objeto era el mismo, formar a personas para actualizarlas, para devolverlas a la vida profesional.

He podido constatar que las empresas consultoras que dedican sus esfuerzos a trabajar habilidades y comportamientos hacen aflorar el fracaso de nuestro sistema educativo que al no formarnos desde pequeños en competencias interpersonales, obliga a desarrollarlas una vez de adultos en las empresas mediante acciones formativas que muchas veces, ante la escasez de tiempo o recursos, se convierten en meros parches de comportamientos a evitar.

Un sistema educativo así, a pesar de los esfuerzos realizados, y de numerosas excepciones, hace adoptar a los alumnos un rol pasivo y dependiente en el aula, encaminados a convertirse en futuros trabajadores de terceros, sin emplearse activamente con ellos en la toma de decisiones.

Tampoco es de extrañar en nuestro país, donde la palabra empresario, lejos de evocar al término emprendedor, se relaciona más con la corrupción y enriquecimiento rápido. En Eslovenia el objetivo era reintegrar a los refugiados en la sociedad, aquí era actualizar habilidades y conocimientos para el ejercicio profesional.

La cuestión, tras dos años formando a profesionales en habilidades, era la misma: ¿cómo conseguir cambiar la actitud de una persona?

En el campo de refugiados había observado la independencia de las actitudes del entorno y de la situación personal. Mirsada era feliz, aunque objetivamente no tenía ninguna razón para serlo, mientras mi compañero de habitación, que había acabado la carrera con 22 años, con novia, con trabajo en Barcelona a su regreso, y realizando un servicio en una zona en guerra (muy valorado socialmente), era infeliz a todas luces.

En este intervalo tuve la posibilidad de trabajar en una multinacional con amplio catálogo, clientes y experiencia. Decidí regresar a la península. Antes de empezar mi andadura en solitario, estuve trabajando en tres de las principales empresas consultoras de España. A todas ellas les debo el haber aprendido los fundamentos del Management, de las habilidades personales y de la acción comercial, el decálogo de la formación dirigida a empresas. En esencia los servicios ofertados eran muy parecidos, es decir, formación personalizada orientada a la mejora continua. Sin embargo, mi paso por estas organizaciones no consiguió darme las respuestas a las

cuestiones que se me presentaban de forma reiterada: la motivación y las actitudes humanas.

Desde la Psicología sólo encontraba una maraña de teorías inconexas, que enfocaban el problema de la motivación y las actitudes desde demasiados puntos de vista, hasta el punto de contradecirse y tener la sensación de que hablaban de conceptos distintos.

Entretanto, desde el 2002 al 2006, el autoempleo como socio de Abconsultors me dio la flexibilidad necesaria para desarrollar mi faceta como actor. Fue entonces cuando me acerqué al método Stanislavski de interpretación y al Teatro del Oprimido de Augusto Boal. También en esa época pude complementar mi formación en Terapia Organizacional Sistémica, y especialmente en Psicoterapia Constructivista.

A finales de 2006 retomé mi doctorado y fue a instancias de mi DEA (o tesina, que recoge la esencia de lo que posteriormente se desarrolla en más profundidad en la tesis doctoral) en Psicología de las Organizaciones, cuando tuve un tiempo precioso para dedicarme a la investigación sobre las teorías de motivación.

Mi apuesta por el doctorado me llevó a concentrarme en cómo las dinámicas motivacionales afectaban al cambio en las actitudes humanas, hasta el punto de constatar que ni la psicología, ni el teatro, ni otras disciplinas por sí solas, podían dar respuesta a cómo cambiar las actitudes. Tenía que haber alguna fórmula que permitiese a las personas elegir su propia actitud ante la vida, que permitiesen transformar su realidad en otra más deseada.

Llegados a este punto, y tras instruirme en varias disciplinas del conocimiento, quise afrontar el reto de

conseguir un método aplicado capaz de transformar personas y organizaciones, que fuera capaz de extraer el coraje y la determinación de Mirsada.

Mientras tanto, por casualidad cae en mis manos un juego milenario chino: el Tangram. Es un rompecabezas que consta de siete piezas, resultantes de dividir un cuadrado, que ensambladas de distinta forma presentan múltiples realidades (más de 10.000 conocidos), pero que sólo de una determinada forma se constituyen en unidad. En ese momento, se convierte en el símbolo catalizador para la creación del método.

Decido fundar una organización dedicada a llevarlo a la práctica, formada por personas que sintonizaran con esta búsqueda y que vibrasen al son de una misma melodía: un método transformador de la realidad que pudiese ser aprendido y replicado por cualquiera. Esa organización sería OMNEOM, del latín OMNE, todo (todas las teorías), y del sánscrito OM, unidad. Una organización que ayudase a crear único Método, (OM), con el concurso de diferentes teorías, (OMNE), para llevar a cabo la tarea de transformar las actitudes de las personas y las organizaciones: El Método Tangram.

PRIMER CAPÍTULO

El método Tangram surge de la proporción equilibrada de distintos conceptos y teorías y en una realidad social concreta.

La mayor aportación al método proviene, cómo no, de la Psicología, sin olvidar otras dos disciplinas, la gestión por procesos y las técnicas teatrales. Creo conveniente hacer un repaso de todas ellas para contextualizarlo.

Un poco de historia...

La Psicología es una joven ciencia que nació hace apenas un siglo, en el año 1876 en un laboratorio de la ciudad alemana de Leipzig. Allí Wilhelm Wundt, crearía la psicología como ciencia experimental. Éste, tratando de comprender los mecanismos de la psique humana, quiso centrarse en el estudio de los procesos internos que tenían lugar en “la mente”.

El afán de estos primeros psicólogos por aplicar el método científico se veía frustrado continuamente, no sólo por su precariedad de instrumentos y conocimiento, sino porque la única forma de “medir” lo que sucedía “ahí dentro”, era preguntando a los sujetos de experimentación acerca de sus propias sensaciones (lo que llamamos introspección).

Como podemos deducir, esta vía de investigación se mostraba incompleta, pues la información reportada dependía del sujeto y de su propia experiencia de la realidad, y no era contrastable con otros por ser única e individual. Este escollo frenó durante mucho tiempo la Psicología como ciencia y todavía hoy es uno de los

argumentos principales de sus detractores para desacreditarla.

De esta época también son los primeros intentos de la medicina de abordar el hecho psicológico (lo que hoy conocemos como Psiquiatría) Tenemos el gigantesco trabajo de Emil Kraepelin, intentando dar luz a las enfermedades mentales con las primeras clasificaciones serias, que tanto sufrimiento consiguieron eliminar en las instituciones mentales. Es conocida su oposición a uno de sus contemporáneos el también médico Sigmund Freud, con sus especulaciones teóricas acerca del consciente y el inconsciente, achacando los trastornos psiquiátricos a causas psicológicas. Su acercamiento era más cultural que científico aunque ambos suponen los intentos más importantes de la medicina de entonces por intentar comprender el universo “mental”.

De hecho Freud fue mucho más consciente de sus limitaciones que sus seguidores. Creía firmemente que el estudio del cerebro sólo se podría abordar seriamente cuando la tecnología permitiese acercarse más a su biología. Debido a las limitaciones de la época y con los pocos medios con los que contaba inició una serie de suposiciones especulativas sobre su funcionamiento interno.

Su teoría, más allá de su utilidad, tiene el gran valor de haber tratado de acercarse a la comprensión del hecho psíquico desafiando al pensamiento victoriano “racional”, planteando que la mayoría de nuestros actos tienen un origen inconsciente y por lo tanto incontrolable.

En un segundo intento de crear una verdadera ciencia, ya bien entrado el siglo XX, la Psicología deja de estudiar la “mente”; de hecho abandona cualquier planteamiento

que no está basado en lo observable, rechazando como acientíficos a sus antecesores y orientándose hacia la observación objetiva del comportamiento: el conductismo. Se obvia todo lo que sucede en la mente o psique, o en el cerebro, a lo que se le llama la “caja negra”, y se estudian únicamente los cambios producidos en el comportamiento observable.

Esta drástica reacción ante el planteamiento anterior, centrado en la vivencia de la mente, que ignora los procesos internos del individuo, no se podía sostener durante mucho tiempo. Con el avance del siglo y la aparición de tecnologías y teorías que permitían estudiar “la caja negra”, como la informática, la neuroimagen y la inteligencia artificial, añadiéndose a ello los estudios de psicología, psicobiología y la renovada Gestalt, dieron paso a la ciencia cognitiva. La propia evolución del conductismo le llevó a cuestionarse a sí mismo en un camino que primero se llamaría

Psicología Cognitivo-Conductual, que evoluciona rápidamente hacia la Psicología Cognitiva, paradigma más o menos dominante en la actualidad, en una clara evolución hacia el conexionismo, que presenta los fenómenos de la mente y del comportamiento como procesos que emergen de redes formadas por unidades sencillas interconectadas.

Antes de continuar me permito rendir un sincero homenaje a los psicólogos de la Gestalt. Antes he dicho a la “renovada Gestalt”, y esto tiene una explicación: la historia moderna de la Psicología occidental, que es la que estamos relatando aquí, no siempre fue tan lineal como se plantea sino todo lo contrario.

En pleno auge del conductismo aparece en Alemania la “Gestalt”. Esta teoría pretendía el estudio de los procesos psíquicos basándose en una metodología propia, estudiando el insight o “momentos de comprensión”. Sus planteamientos expuestos a principios de los años 30 del siglo pasado, fueron retomados en los 70 y sirvieron de base para la actual corriente mayoritaria en Psicología (psicología cognitiva).

Para su desgracia, los creadores de esta escuela eran judíos y se encontraban en la Alemania nazi. Los pocos que pudieron escapar a su persecución y emigrar a otros países, preferentemente a EEUU, apenas pudieron mantener viva la corriente, ante la incomprensión de la sociedad de acogida que encontraba en el conductismo mejores respuestas a sus necesidades “funcionales” para con su entorno.

No podemos negarle a los creadores del conductismo el haber aportado herramientas metodológicas para elevar el estatus de la psicología a ciencia, el haber desarrollado multitud de técnicas para la modificación de la conducta (ver anexo las “Tangram Tools” al final del libro), a pesar de que como joven ciencia todavía adolezca de un cuerpo científico robusto.

Dicho de otra manera, la Psicología actual es una amalgama de ciencias que estudian el psiquismo humano, aunque dependiendo de la distancia focal, si más cerca o más lejos, nos encontramos con distintos “enfoques” que distan mucho en sus planteamientos y técnicas.

En el enfoque de lo “micro” nos encontramos con distintas ciencias:

a. Psicobiología: su planteamiento es determinar cómo la biología afecta a nuestra percepción y comprensión de la realidad.

b. Inteligencia Artificial: se simula el comportamiento a nivel neural (Redes Neuronales) o a nivel de procesos (Ciencia Cognitiva).

Si ampliamos el foco, nos encontraremos con teorías como la:

c. Gestalt: basa su estudio en la comprensión del fenómeno psíquico.

d. Psicología cognitiva.

e. Racional: basa su estudio en el discurso y la corriente de ideas.

f. Constructivista: basa el estudio del psiquismo desde la experiencia individual, donde lo importante es comprender cómo la persona construye su realidad antes de intervenir sobre ella.

Éste es el paradigma al que yo particularmente me adscribo.

Ampliando el foco, observamos a la persona en evolución (Psicología Evolutiva) o en interacción (desde la Psicología, Psicología Social, y en Sociología, Sociología Psicológica). En fin, si siguiésemos abriendo el zoom, terminaríamos en la Sociología.

Con este breve recorrido de la psicología como ciencia, sólo pretendemos presentarte una perspectiva sobre la amplitud de teorías que trabajan sobre el fenómeno psicológico. Además, nuestro método se nutre de tres disciplinas, de la Psicología, la gestión por procesos y de diferentes técnicas de las artes dramáticas que vamos a desarrollar a continuación antes de presentar nuestro método.

Teatro y Procesos

El teatro es tan antiguo como la humanidad. Algunos autores trasladan su origen a los albores de las cavernas, incluso como medio de expresión antes que el habla. En este caso de forma práctica no vamos a hacer un recorrido por toda la historia de las artes escénicas, sino centrarlo en el contexto en el que se desarrollaron dos de las principales técnicas teatrales de las que se nutre nuestro método: El Método Stanislavski y el Teatro del oprimido de Augusto Boal.

El método creado por Konstantin Stanislavski es un método de investigación sobre el proceso de construcción del personaje de un actor que todavía hoy sigue vigente en las principales escuelas de actores de todo el mundo a raíz de su desarrollo en Nueva York y posterior difusión.

“No te creo, no me convences” era una de las frases preferidas de Stanislavski. Él comenzó a diseñar su método desde su temprana formación como actor a través del estudio de sus diferentes profesores y más tarde de sus alumnos, identificando dónde podían estar los impedimentos que se generaban en su aprendizaje como actores. Él aseguraba que: “Mi sistema es el resultado de búsquedas de toda la vida... he tratado de encontrar un método de trabajo para actores que les permita crear la imagen de un personaje, insuflándole la vida interior de un espíritu humano, y a través de medios naturales, encarnarlo en el escenario en una bella forma artística”. El sistema creado por Stanislavski, contrariamente a los antiguos sistemas teatrales, se diferencia en que se basa en el desarrollo de las causas

intrínsecas que originan un resultado determinado en el actor.

Stanislavski creó el Teatro de Arte de Moscú, que viajó a Nueva York en 1923, y fueron sus discípulos los que crearon la escuela American Laboratory Theatre, donde Lee Strasberg recibió su formación sobre el método creado.

En ese encuentro, Strasberg constata cómo los actores que participan del método, por mediocres que fuesen, consiguen ser creíbles. Strasberg queda tan impresionado que no tarda en crear el Actor's Studio en Nueva York, la primera escuela basada en el método Stanislavski por la que más tarde pasarán actores como Marlon Brando, Lawrence Olivier, Anthony Hopkins, Orson Wells, Dustin Hoffman, o Robert de Niro, convirtiendo el método en un referente a nivel mundial.

En otro contexto político e ideológico, Augusto Boal crea el Teatro del Oprimido a comienzos de los años 60. Boal inicia su trabajo en Brasil, dirigiendo el Teatro Arena, hasta que la dictadura le obliga a exiliarse a Argentina en 1971. Represaliado por el régimen, inicia su acercamiento a las propuestas pedagógicas de Paulo Freire (propone que los oprimidos rompan su pasividad y silencio, que reconozcan la fuerza de su unidad transformadora, que adquieran la capacidad crítica para relacionarse con la sociedad y que se liberen de sus ataduras, única posibilidad de cambio de la sociedad). Boal trata de aplicarlas al Teatro, con la idea de integrar al espectador en el juego escénico. Su hazaña consiste en romper la dinámica espectador-actor, convirtiendo a todos en especta-actores, concediendo al espectador la posibilidad de intervenir activamente en la función que está viendo.

El Teatro Social, reelaboración del Teatro del Oprimido, es un instrumento para la comprensión y la búsqueda de soluciones a problemas reales. En sus palabras: “espectador privilegiado, el especta-actor, que es sujeto y objeto a la vez, que puede guiarse a sí mismo, ponerse en escena, un principio que opera en el espectador cuando está obrando”.

El método recoge esta propuesta sobre el rol de los asistentes, unida al posicionamiento del docente desde perspectivas pedagógicas constructivistas. Ésta es la base de mis propuestas pedagógicas para el cambio de personas. No obstante, para poder dotar al método de estructura tuve que recurrir a algún tipo de disciplina que ofreciera una visión global sobre la estructura organizacional. La gestión por procesos me dio la clave.

La historia de la gestión por procesos es la historia de la gestión de la calidad. Durante la revolución industrial, el concepto de calidad se identifica con la producción, y no tiene una gran relevancia. A grandes rasgos, se definía como calidad el hacer muchas cosas más que hacerlas bien.

Esta fase, que nos puede parecer lejana en el tiempo, está todavía vigente en las cadenas de producción de los países emergentes, en donde prima la producción sobre la calidad.

A raíz de la Segunda Guerra Mundial, se plantea la necesidad de garantizar la eficacia del armamento, dándole prioridad sin importar el coste, por lo que el concepto de calidad pasa a representarse como una producción eficaz en el plazo marcado por el cliente; el tiempo de entrega es vital, aunque para ello haya que emplear cantidades ingentes de trabajadores. En esos

momentos el énfasis se pone al final del ciclo productivo, en el que alguien compruebe que el objeto producido sea satisfactorio, en un principio de interés por la satisfacción del cliente final.

Aún se habla de Calidad y no de Control de Calidad, es decir, no sólo hacer bien las cosas, sino desarrollar técnicas de inspección orientadas a satisfacer las necesidades técnicas del producto.

En cierta manera nos recuerda el estado actual de la formación de algunas organizaciones. El énfasis se pone en cambiar a los empleados mediante sesiones formativas sin cuestionarse qué procesos internos les han podido llevar a su estado actual. Por ejemplo, ante la detección de un bajo rendimiento en algunos empleados, se les propone un curso de reciclaje, en lugar de buscar las causas que lo originó.

Los primeros en dar el siguiente paso fueron los japoneses. Ellos transformaron este concepto en el de Aseguramiento de la Calidad.

Entre otras cosas, esto permitió que desde mediados de los años 70, y gracias a políticas públicas activas que se apoyaban en este modelo, la percepción de los consumidores occidentales respecto de los bienes de consumo japoneses variase, y que la marca Made in Japan, hoy en día no se relacione con un producto de baja calidad dirigido al gran consumo, sino con otro de gran valor añadido. Sin embargo antes de los 70 no era ésa la percepción, relacionándose los bienes de consumo japoneses con productos baratos y de baja calidad.

Este concepto implica un paso más allá de la comprobación del producto final: la necesidad de identificar los sistemas y procedimientos (procesos) de

la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos, (Asegurar la Calidad), es decir, garantizarla. Continuando con el ejemplo anterior, no se pondría el énfasis solamente en la actualización de los empleados de bajo rendimiento, sino que se acentuaría la búsqueda de los procesos que los han generado, corrigiéndolos para que no se vuelvan a producir. Recomendamos aquí la lectura del Caso 1 de “Empleados de Bajo Rendimiento”.

La gestión por procesos que incluyo en el método nace de esta reflexión, pero estaría más acorde con el siguiente paso en el ámbito de la calidad: la Calidad Total.

Este nuevo estadio de la calidad implica no sólo la satisfacción del cliente final, sino la mejora continua de los procesos que permita avanzarse a los deseos del cliente final, para lo que tendremos que mejorar la satisfacción de nuestro cliente interno (los miembros de nuestra organización); la mejora de los procesos que propongo para facilitar el cambio de actitudes van en esta dirección: sólo si mejoramos el nivel de satisfacción de las personas que comparten el sistema podremos ofrecer la mejor calidad y el mejor servicio y producto.

En ese sentido, Omneom utiliza para la evaluación de sus acciones de transformación el Modelo EFQM de Excelencia en su última versión.

Hay una serie de modificaciones que desarrollamos en la pregunta 10 del siguiente capítulo.

Estas disciplinas no son las únicas en aportar ideas a este Método, que aunque no requiera de una formación extensa en ninguna de ellas, requiere de la participación de otras disciplinas para su éxito.

La Antropología, (el estudio de cómo la cultura influye en el comportamiento humano), o la Etología (la identificación de las conductas que compartimos con el resto de animales, especialmente con los primates), las ciencias dramáticas, el teatro, en su explicación de la formulación en la creación de personajes, son disciplinas que, ante el cambio de actitudes, tienen mucho que decir.

La sociedad en la que nace el método

Como comentaba anteriormente, el método se nutre de tres disciplinas principales, pero no puede ser ajeno a la sociedad en la que nace.

El método nace en la sociedad del sur de la Europa Comunitaria. Son éstos países de tradición cultural cristiana. Aunque de hecho todos son democracias (en el caso de Italia con más de cinco décadas de antigüedad), las estructuras sociales aún no están totalmente impregnadas de esos valores. Existen aún en estas sociedades estructuras organizativas fuertemente jerarquizadas, especialmente en la administración pública. Esta sociedad aborda los conflictos humanos desde una perspectiva fuertemente culpabilizadora, donde prima la búsqueda de un culpable que solucionar la dinámica que no funciona.

Este método no pretende más que aportar un grano de arena para ayudar a cambiar estas dinámicas en sociedades como en la nuestra, donde existe una fuerte cultura de la presencialidad en el trabajo, fruto de años de sobreprotección, y a implantar con decisión los conceptos de autonomía, independencia, responsabilidad y toma de

decisiones en los mayores niveles organizacionales posibles.

SEGUNDO CAPÍTULO

Es curioso constatar, como cuando defines con claridad lo que quieres hacer, aparecen los medios, las personas y los recursos para llevarlo a cabo. Durante el proceso de construcción del método Tangram he tenido siempre la sensación de ser un espectador antes que un creador. Paso a paso han aparecido ante mí los actores, las teorías y los recursos. Mi única intervención ha sido darme cuenta de su existencia y comunicarlos entre sí. Este capítulo plantea las preguntas básicas que han provocado la aparición de este método. El capítulo se compone de tres partes:

1. Hacia un diagnóstico de la situación: defino el marco teórico en el que planteo el método.
2. Puesta en Marcha: planteo las preguntas sin cuya respuesta no podríamos llevarlo a cabo y finalizo con las preguntas que nos ayudarán a pensar en los últimos retoques necesarios para su puesta a punto.
3. Evaluación y Modificación.

Hacia un diagnóstico de la situación

PRIMERA PREGUNTA

¿Buenos y malos o dinámicas que no funcionan?

Respuesta: Son dos caras de la misma moneda: no existe la una sin la otra, no hay buenos o malos, sólo dinámicas que no funcionan.

En la fábula del lobo, un pastor anuncia tantas veces la llegada del lobo al resto de sus paisanos que cuando llega de verdad, la gente ya no lo cree y los encuentra desprevenidos. De la misma manera en muchas organizaciones se anuncia un cambio que nunca llega y que sólo genera más y más frustración en los empleados. Para desarrollar un nuevo método que dé respuesta a este tipo de situaciones, necesitamos un marco en el que el cambio se pueda llevar a cabo.

Ese marco ya está inventado y lo sintetizó Paul Watzlawick en los años 70 en la publicación de su libro Cambio, en el que plantea una idea muy sencilla pero imprescindible para el desarrollo de nuestro método.

El origen de este cambio requiere de una forma diferente de pensar. Nuestra cultura está todavía impregnada del concepto de culpabilidad, en el que el mundo se divide entre buenos y malos, culpables e inocentes.

No es difícil ver en las organizaciones actitudes como la de buscar un chivo expiatorio que sirve para “limpiar” el expediente del grupo ante cualquier error.

Watzlawick pertenece a una corriente de pensadores llamados “sistémicos”. Para él es imposible entrar en una vía de solución de un conflicto si previamente no reconocemos que somos parte del problema, es decir, admitir nuestra parte de responsabilidad.

Lo sistémico implica pensar que todos formamos parte de múltiples sistemas: el configurado por tú y tu pareja, el familiar, los múltiples sistemas sociales, el del grupo de amigos, la empresa, tu departamento, tu comarca, tu región, tu equipo de fútbol, tu nación, etc.

Bajo esta perspectiva no hay buenos y malos, no hay culpables. Todos somos co-culpables, dado que somos

co-responsables. Hay dinámicas que funcionan, es decir, que están adaptadas a una situación, y dinámicas que no funcionan, que no están plenamente adaptadas a una situación. Obviamente esto implica autocrítica y hacer un ejercicio importante de humildad frente a las posiciones antes enrocadas.

Si desaparece la figura del “malo” todos somos culpables dado que es la dinámica generada entre todos la que no funciona.

Watzlawick plantea que hay dos tipos de cambios: los cambios tipo 1 y los cambios tipo 2.

Plantea que los cambios a los que estamos acostumbrados son los tipo 1, cuyo resultado es cambiarlo todo para que nunca cambie nada. Es decir, cambiamos al resto pero no a nosotros mismos, yo permanezco igual. Son los cambios de los que hemos hablado antes. Así, un director de empresa llega el lunes por la mañana, tras un stage de fin de semana en dirección de equipos, con grandes ideas para implantar. Sin embargo, sus ideas no encuentran el eco esperado entre sus empleados, hartos de escuchar cambios que nunca se llevan a cabo.

Watzlawick plantea las condiciones en las que se pueda dar un cambio (los cambios tipo 2). Dice que para realizar un cambio de este tipo se debe dar como mínimo una de estas dos variables, y siempre mejor ambas que sólo una:

O cambias las reglas de juego, o cambias a las personas. Imaginemos que nos piden impartir un curso de dirección de reuniones. Bajo esta perspectiva de cambio tipo 2 lo primero que plantearíamos es:

1. Reglas: ¿Existen normas descritas en esta organización para poder reunirse con las personas? ¿Hay algún proceso llamado “hacer reuniones” del que yo pueda tener una guía (guión) de cómo actuar? Es decir, quizás no necesiten un curso sino la posibilidad de reunirse.

2. Personas: ¿Qué espera la empresa de un profesional (rol de actor que interpreta un papel) para llevar a cabo una reunión? Quizás el problema no radique en la posibilidad de reunirse, porque en esa organización ya se facilita a las personas reunirse, sino que al profesional no le gusta dirigir reuniones, es decir tiene mal construido su personaje.

La limitación es que Watzlawick, que nos dota de un marco para plantear el cambio así como de técnicas para el cambio basadas en el lenguaje, no aporta un método para el cambio de actitudes.

SEGUNDA PREGUNTA

¿Qué debemos tratar, la actitud o el comportamiento?

Respuesta: Si no cambio tu actitud y sólo modifico tu comportamiento, pasado un breve lapso de tiempo, de una forma u otra, tu actitud volverá a salir a flote.

El sustrato del método son las actitudes. En el Método Tangram entendemos por actitud “la predisposición a actuar de un individuo”. No es detectable por sí misma, aunque lo importante no es su manifestación a través de un comportamiento sino identificar qué variables le afectan.

Coincido con dos de las definiciones más comúnmente aceptadas de actitud, la de Allport: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”. Y la de R. Jeffress: “La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”.

En ambas definiciones podemos observar que se habla de la actitud como reacción de la razón y la emoción frente a experiencias externas.

La diferencia básica entre conducta (comportamiento) y actitud, es que mientras la primera la podemos detectar y medir, la segunda requiere de la participación activa de la persona en cuestión para poder identificarse. Por ejemplo, yo puedo observar como reaccionas ante la petición de una persona y considerar que estas siendo reactivo, observo en ti un comportamiento reactivo. De alguna forma, volvemos a lo planteado con respecto a la psicología del pasado siglo XX: centrar el cambio en la modificación del comportamiento es regresar inexorablemente a la psicología conductista. Sin embargo, centrarnos en la modificación de las actitudes, supone comprender y entrar en una vía de solución al porqué de ese comportamiento. La cuestión de fondo es, ¿por qué una persona acaba teniendo un comportamiento determinado?

Repito que no hay comportamientos buenos ni malos, sino que hay comportamientos adaptados a una situación o no. El mismo comportamiento puede estar adaptado a una situación y no estarlo en otra.

Por ejemplo, ser escrupuloso en un laboratorio de una empresa farmacéutica puede ser considerado un comportamiento adaptado, mientras que ese mismo comportamiento en el departamento de marketing de la misma empresa se puede ver como algo fuera de lugar.

El problema de fondo surge cuando soy esclavo de mis actitudes y no soy yo el que decido cómo quiero ser o presentarme ante los demás, es decir “pierdo el control sobre mí mismo”.

Llegados a este punto podríamos plantearnos la siguiente cuestión: si una persona tiene una actitud negativa ante alguien o algo, ¿qué comportamiento acabará manifestando? Y a pesar de que hay personas que son grandes actores, capaces de tener una actitud negativa ante alguien y no manifestarlo, si dejásemos pasar el suficiente tiempo la actitud afloraría en forma de comportamiento negativo.

Ahora bien, ¿por qué alguien tiene una actitud negativa? Seguramente encontraremos múltiples respuestas. Para empezar, cuando decimos que alguien tiene una actitud negativa, ésta se fragua frente a algo o alguien.

La identificación de las causas de esta actitud es la clave para llevar a cabo su transformación.

Las actitudes están íntimamente ligadas a la motivación. Los teóricos de la motivación han establecido tres variables que afectan directamente en ésta, e indirectamente en su sustrato, las actitudes:

De un lado están los propios Intereses de la persona, así si lo que quiero está en contradicción con lo que otros me ofrecen, por ejemplo, quiero un puesto de trabajo y la organización me ofrece otro que no me interesa, puede

generar una actitud hostil con cualquier miembro del sistema.

De otro lado actúan los Valores. Imaginemos una persona con fuertes valores y principios morales a la que la situación laboral le obliga a negociar o vender productos o servicios a personas que sabe que no los van a necesitar. Es muy probable que la actitud de esta persona con su organización cambie a peor, al no compartir los mismos valores.

De la misma forma lo hacen las Expectativas de un individuo ante una situación: Si no se ven cubiertas pueden suponer un cambio importante en su actitud. Por ejemplo, si espero que me propongan un ascenso y éste no llega, varía mi actitud, al sentirme decepcionado por la organización.

TERCERA PREGUNTA

¿Cuál el origen de las actitudes?

Respuesta: La motivación está en la base de las actitudes, junto con mis valores, mis expectativas, mis intereses, mis experiencias y las circunstancias del entorno.

Podríamos decir que un método que quisiera provocar un cambio de actitudes debería tener en cuenta la motivación, los valores, expectativas, experiencias, intereses personales, así como los conocimientos, habilidades y las circunstancias externas de una persona. Sólo así podremos cambiar un comportamiento mediante el trabajo sobre las variables que nos llevan a modificar nuestras actitudes.

No obstante, existe un problema ético. ¿Hasta dónde puedo llegar? Frente a una demanda particular podemos plantear trabajar con una persona en todos esos niveles. Pero cuando la demanda viene de otros, por ejemplo departamentos de formación de empresa, hay ciertos límites que no deberíamos cruzar.

A pesar de no disponer de un código ético universalmente compartido, cualquier organización que pretenda cambiar las actitudes de sus miembros debe considerar algunos límites: los Valores, los Intereses y las expectativas individuales están en la esfera de lo privado y lo personal.

Este método aborda el cambio de actitudes en las organizaciones desde el trabajo con las experiencias previas, la motivación y las circunstancias del entorno.

No tendría mucho sentido continuar si no definimos qué entendemos por motivación. En el método, la motivación aparece como “aquella energía que nos lleva a alcanzar un objetivo mediante una dinámica concreta”.

Esta definición de motivación tiene varias partes que deben ser analizadas por separado para su perfecta comprensión:

Empecemos por la primera, “aquella energía (...)” Significa que la motivación puede ser medida, aunque sea en términos cualitativos. Una persona sabe cuando está motivada o no lo está, es algo que no da lugar a dudas. También podemos establecer grados de motivación, es decir, una persona sabe si está más o menos motivada con respecto a otra situación.

La segunda parte de la definición dice que “(...) nos lleva a alcanzar un objetivo (...)” Luego para estar motivado necesito algo que quiero alcanzar o que estoy

persiguiendo. Esto es importante porque sin objetivo y energía no hay motivación. Nuestra definición añade un párrafo que dice "(...) mediante una dinámica concreta". Hasta hace relativamente poco se había dado poca importancia a las dinámicas producidas por una determinada motivación. La idea no es trivial, puesto que la forma en la que un individuo se motiva es tan importante como el objetivo que le lleva a motivarse. Podemos ya avanzar que en el método para cambiar las actitudes deberemos encontrar la motivación necesaria, que de la mano de nuevas experiencias y en otras circunstancias, nos permitirá cambiar su actitud.

CUARTA PREGUNTA

¿Cómo influyo en la motivación de alguien?

Respuesta: Para motivar a alguien debemos tener en cuenta cómo se motiva, es decir, sus motivaciones intrínsecas (propias y ajenas al entorno) y sus motivaciones extrínsecas (las que se desarrollan en su entorno inmediato).

Uno de los grandes errores en la historia de la motivación empresarial ha sido confundir un tipo de motivación con el otro (intrínseca y extrínseca). Hace tiempo que Herzberg, teórico del siglo pasado, planteó la diferencia entre Higiénicos y Motivantes. Éste autor identificó una serie de elementos que cuando una persona los consideraba básicos y esenciales (Higiénicos) no tenían poder motivador. Es decir, si alguien considera que para el desarrollo de su tarea necesita un ordenador, tener una nómina a fin de mes o un buen clima laboral, si se le

proporciona, no le motivará, porque lo considera básico. Ahora bien, si se lo quita su efecto será muy desmotivador.

Aquí es importante definir qué se considera básico y qué no. A su vez, este mismo autor descubrió que había otro tipo de elementos que por inesperados eran considerados motivantes y que tenían que ver más con la esfera de lo simbólico y personal que con el desarrollo concreto del puesto; si se proporcionaban motivaban a la persona, pero si no se le daban no tenían ningún efecto negativo. Por ejemplo, un reconocimiento no esperado, un seguro médico privado, etc.

Para poder plantear un cambio de actitudes necesitamos allanar el terreno de la motivación personal, pues a primera vista la teoría de higiénicos y motivantes puede verse como subjetiva.

Hace unos años, mientras estudiaba para el doctorado topé con una teoría que me permitió abordar este tema con éxito en todas las organizaciones en las que he trabajado en programas de implantación de estrategias motivadoras: el modelo de características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham.

Estos autores ofrecen un marco teórico para facilitar la motivación intrínseca de la persona, y establecen que sólo si los puestos de trabajo cumplen con cinco dimensiones concretas, la persona experimenta unos estados psicológicos que le conducen a incrementar su desempeño en el trabajo, disminuyendo así la rotación de plantilla y reducción del absentismo.

A primera vista es un remedio milagroso. Mi experiencia en su aplicación me permite concluir que sus predicciones

son ciertas siempre y cuando se cumpla la primera condición: que estén cubiertos los higiénicos.

¿Qué higiénicos? Imaginemos que estamos en el siglo XVIII y nos seleccionan en el puerto para trabajar en un barco. ¿Qué preguntas nos formularíamos? ¿Qué tengo que hacer?, ¿Cómo puedo progresar?, ¿adónde va el barco?, ¿quién es el capitán?, además esperaría que me diesen los utensilios para trabajar y un trato cordial por parte de la tripulación. Pues eso son los higiénicos que, traducidos a una empresa del siglo XXI, serían la definición de funciones (qué tengo que hacer), plan de acogida y plan de carrera (cómo puedo progresar), misión, visión y estrategia de la compañía (adónde va el barco), liderazgo (quién es el capitán), elementos del trabajo y un trato cordial por parte de la tripulación (clima laboral asertivo).

Una vez cubiertos estos elementos de motivación extrínseca, (cuyo control no depende del individuo sino de factores externos), Hackman y Oldham plantean cinco dimensiones que ayudan a incrementar el rendimiento de una organización, basándose en la motivación intrínseca de las personas. Cinco dimensiones para cambiar el mundo...Imaginemos que, como mandos, un colaborador nos plantea las siguientes cuestiones:

1. identidad: ¿Cómo quieres que esté motivado si nunca he realizado una tarea en que yo fuese el único responsable? ¿Cómo quieres que esté motivado si las cosas que hago no tienen entidad por ellas mismas? ¿Cómo quieres que esté motivado si bajo el epígrafe de trabajo en equipo no tienes indicadores para medir mi trabajo de forma individual?

2. autonomía: ¿Te has planteado que si me explicaras como se tiene que hacer, quizás podría tomar yo ciertas decisiones?
3. importancia: ¿Cómo quieres que esté motivado si ambos sabemos que lo que yo hago no sirve para nada? Miénteme pero dime que es importante lo que hago.
4. Variabilidad de Habilidades: ¿Te extraña que esté desmotivado cuando llevo haciendo lo mismo desde hace cinco años?
5. Feedback: ¿Cuándo fue la última vez que te reuniste conmigo para decirme lo que la organización piensa de mí? ¿Te extraña que esté desmotivado?

Si ante estas preguntas nos hemos sentido retratados, en parte o totalmente, podemos empezar a cambiar nuestra forma de motivar a las personas a nuestro cargo.

De hecho, en muchas ocasiones una intervención dirigida a cambiar actitudes pasa por plantear el problema de forma sistémica.

Puesta en marcha

QUINTA PREGUNTA

¿Reglas o Personas?

Respuesta: decía que había dos tipos de cambios, los cambios tipo 1 y los cambios tipo 2. En los primeros decía que cambiamos todo, pero nunca cambia nada. Para realizar un cambio en profundidad en una situación, una persona o una actitud, o se cambian las reglas de juego o cambiamos las personas.

Para cambiar un sistema las reglas de juego deben cambiar así como el rol de los actores que intervienen. Por ejemplo, pensemos en un equipo de fútbol. Las reglas estarían representadas por la figura del entrenador, que define las normas, la posición en el campo de los jugadores, configurando la misión del grupo. Con el mismo grupo de futbolistas podemos conseguir resultados radicalmente distintos con otra configuración. Una vez conocemos en qué se sustenta el Método Tangram, debemos darle estructura para lograr que consiga cambios estables.

Al principio he mencionado la importancia de la teoría de procesos. Si recuerdas, Watzlawick, dice que una de las bases para el cambio tipo 2 organizativo es cambiar las reglas de juego.

Pensemos en una organización que lleva años realizando cursos para mandos intermedios mediante diferentes propuestas pedagógicas sin que consiga cambiar las actitudes. El problema sería de este estilo:

Al regresar de la acción, el mando se siente especialmente motivado pero al pasar los días vuelven a aparecer las mismas actitudes y los alumnos se quejan de que las circunstancias del entorno no acompañan para realizar el cambio. Es decir, si nuestras acciones formativas no van precedidas de cambios en las reglas que faciliten su puesta en marcha, su eficacia estará en mano de la bondad de los contenidos y del formador.

La propuesta que hago es la siguiente: ¿Si hay procesos de RRHH, por ejemplo el proceso de Formación, el de Selección, el de Nóminas, el de Reclutamiento, etc., podrían existir procesos de Management?, ¿y de Acción Comercial?...

Para transformar la realidad primero es clave identificar los procesos que la sustentan.

Una acción de este tipo puede ir acompañada de acciones de formación o simplemente de una buena acción de comunicación interna.

Siguiendo con el símil del curso de dirección de reuniones, quizás ese cliente no necesite un nuevo curso, sólo necesite una norma que permita a la gente reunirse.

¿Qué norma? Pues aquella que mejor funcione en esa organización; la sabiduría suele estar allí mismo. En su ausencia, se pueden crear nuevos procesos que faciliten poder llevar a cabo reuniones e implantarlos.

La teoría general de procesos nos dota de un marco referencial idóneo y es perfectamente aplicable al campo organizativo. En Omneom, hemos descrito ya muchos procesos que ayudan en la actualidad a muchas empresas a cambiar las actitudes en las organizaciones. (Ver el apartado de cambio de reglas en el capítulo 4, “Las Tangram Tools”).

Dichos procesos, como el del ejemplo, sirven a modo de hoja de ruta para los nuevos dirigentes, y obligan a la organización a implantar normas y reglas para facilitar su puesta en marcha. La idea es sencilla: Por mucho que me digas mediante formaciones que me oriente al cliente, sería más sencillo eliminar el muro de cristal ante el que estoy ahora sentado que me impide dar la mano al cliente y que me sentara delante de una mesa a su misma altura. Seguro que entonces me oriento directamente.

Pero hay más: Kurt Lewin planteó las fases que debía tener todo cambio para actuar con garantías de éxito.

Lewin nos plantea que en todo proceso de cambio intervienen dos situaciones: una inicial, poco ventajosa

para nuestras necesidades, (como una mala actitud) y una segunda situación objetivo hacia la que deseamos avanzar. Entre una y otra situación hay una fase de transición. Concretando, las fases se desarrollarían de esta manera:

1. A esta primera fase, Lewin le llama de Descongelamiento. Es una fase en la que necesitamos predisponer a los sujetos intervinientes en nuestro proceso de cambio. En este momento es clave impactar emocionalmente en los participantes para predisponerlos a un proceso de escucha activa.

2. En la segunda fase, el agente del cambio debe liderar el cambio de actitudes y comportamientos mediante los procesos de internalización e identificación.

3. La tercera fase, llamada de Fase de Re-congelación. En este momento final tras haber realizado el proceso debemos fijar los nuevos comportamientos y actitudes.

Desafortunadamente Lewin no es muy explícito a la hora de plantear cómo realizar el proceso de cambio en la práctica. Este método trata de dar respuesta a esta dificultad.

Para llevar a cabo este tipo de intervenciones, necesitaremos personas que dominen disciplinas tan dispares como las que nutren este método; gestión por procesos, la psicología y la interpretación dramática. Hablamos de gestores de transformación, profesionales que mediante la identificación de las reglas y los comportamientos clave son capaces de diseñar un programa que permite transformar una realidad.

SEXTA PREGUNTA

¿Cómo dar poder a la persona?

Sin un objetivo no se puede ser proactivo. La primera premisa para evitar una trampa es conocer su existencia.

Antes hablaba del símil del barco. Decía que para poder empezar a trabajar, alguien te tenía que decir que esperaba de ti, si no, lo máximo que podías hacer era imitar comportamientos.

En el caso de tener que tomar una decisión y, ante la ausencia de una directriz clara, nos convertimos en autómatas incapaces de hacer nada sin la mirada atenta del jefe todopoderoso, al que cargamos de responsabilidad. Incluso en algunas organizaciones se pide proactividad y responsabilidad a sus miembros sin dotarles de la autonomía necesaria para poderla llevar a cabo.

Es decir, quiero que seas autónomo porque lo he leído en algún libro pero no quiero que tomes decisiones, ninguna, sin consultarme. Cambiando de tema, hay pocos referentes de unión entre la psicología y las artes escénicas, salvo excepciones como el caso de Moreno y el Psicodrama (método de psicoterapia en el cual los pacientes actúan los acontecimientos relevantes de su vida en vez de simplemente hablar sobre ellos). El camino entre la psicología y las artes escénicas todavía tiene un largo recorrido y el trabajo con el hecho actitudinal requiere un acercamiento forzoso entre ambas disciplinas. Stanislavski plantea como inicio de su método un principio muy sencillo y altamente eficaz. Él decía que para que un actor fuera creíble en el escenario tenía que tener claro su objetivo, es decir, conocer para qué estaba allí, cuál era

su objetivo en el escenario. Si no, obligamos al actor a seguir el papel al pie de la letra, sin un ápice de autonomía. En un lapsus de memoria, no sabrá como improvisar, darle un sentido de autenticidad.

Los ejercicios que se plantean a los actores que se inician en este método son muy sencillos pero de difícil cumplimiento. Entrar en una sala, con una única idea en la mente y actuar en consecuencia. Para Stanislavski la clave del comportamiento estaba aquí, así que nosotros decidimos también empezar por el mismo lugar.

En el ejemplo de dirección de reuniones, lo primero que deberíamos definirle al sujeto involucrado en un proceso de cambio mediante este método es si la organización le ha dejado clara su misión. Es decir, yo (colaborador) puedo imaginarme que es lo que tú (mando) crees que yo debo hacer, pero no sé específicamente que es lo que tú quieres de mí y si no me lo dices, nunca lo podré saber. Es más, es posible que esté toda mi vida en una organización sin llevar a cabo exactamente lo que tú quieres que haga, porque nunca me lo has dicho. Así de simple.

SÉPTIMA PREGUNTA

¿Cómo simular la actitud de las personas?

Podemos cambiar a una persona o cambiar el personaje. Para cambiar un personaje nos convertimos en actores, de dentro afuera y de afuera a dentro.

Stanislavski plantea dos formas de dar vida a un personaje, de dentro afuera (mediante el conocimiento del objetivo del actor en el escenario, sus motivaciones, su intrahistoria), y de fuera a dentro: construir un

personaje apoyándonos en la repetición de los elementos externos, como su voz, su aspecto físico, su rol, etc. de forma que a la hora de improvisar, además de tener claro su objetivo, tenga automatizados algunos procesos básicos.

En el mundo de la música occidental tenemos como mínimo dos tipos de partituras, las clásicas y las de Jazz.

En las primeras, el margen de interpretación de un músico está muy limitado y se centra más en jugar con los matices. (Pizzicato, allegro, allegretto, andante, etc.).

En el Jazz, a diferencia de la música clásica, las partituras no plantean una estructura rígida, sino un marco en el que se dota de amplio poder al músico para improvisar. Por eso la misma partitura tocada por dos músicos es diferente pero suena a algo parecido. Las escalas dan un marco en el que el músico puede improvisar siempre y cuando toque las notas concretas de esa escala. El orden, el ritmo, el volumen, el timbre y el número de notas dependen del músico.

Esta es la diferencia entre las partituras clásicas y las partituras de jazz. Las primeras son estructuras rígidas, necesarias para aprender, pero limitadas en la improvisación dado que sólo permiten dar “un punto de autenticidad”, como el que plantea Stanislavski en su método, un gran punto si se me permite la expresión.

En la vida real sucede algo parecido. Imagínate un oficinista que no ha vendido jamás. Primero necesitará darle a su nuevo personaje un sentido de autenticidad, conocer para qué está aquí, es decir, cuál es el objetivo de ese personaje, colocar los productos a cualquier precio, identificar las necesidades y asesorar al cliente,

ser más comercial o más asesor, definir con claridad qué entendemos de cada uno de ellos, etc.

La ausencia de claridad en este primer posicionamiento convierte en errática la “actuación” de nuestro personaje, el vendedor haciendo que sea poco eficaz, con el consiguiente descenso en su motivación y rendimiento, por una razón fundamental: Si no tiene clara su misión fallará en todas y cada una de sus decisiones.

Un cajero orientado al cliente nunca hace la misma actuación ante el mismo cliente pero siempre parece orientado a él. (Éstas son las partituras de jazz, que siempre suenan igual aunque se presenten de forma diferente).

De igual manera este colaborador tendrá que aprender de sus compañeros mediante la exposición a buenos modelos. En esas primeras aproximaciones a la venta, necesita conocer los principios básicos y repetirlos para automatizarlos. (Partituras clásicas).

En términos de proceso esto se hace convirtiendo al colaborador en un actor en cuatro pasos:

1º) le limpiamos la máscara: trabajamos con él para que identifique donde acaba él como persona y donde empieza su personaje.

2º) le definimos al colaborador su misión (partituras de jazz) y le entrenamos en las mejores prácticas organizacionales (partituras clásicas), que definen su personaje.

3º) le construimos una máscara nueva, o sea, le entrenamos en las mejores prácticas y decisiones organizacionales.

Hay dos elementos importantes para crear nuestro personaje. De un lado definirle lo que esperamos que

haga, acciones (clásicas), como las diferentes fases de la venta para un comercial, o las funciones de un mando.

Lo que es importante para poder interaccionar con otros actores/ personajes es la capacidad de poder decidir en los momentos clave, decisiones, (jazz).

En resumen, además de desarrollar la misión del personaje, hay que definir los puntos en los que el personaje debe tomar decisiones.

4º) introducimos el personaje en una serie de escenarios críticos, planteados desde la organización, para que ponga en práctica las nuevas estructuras (partituras) aprendidas.

Adicionalmente le hacemos improvisar en las situaciones anteriores que no ha sabido resolver, para que aprenda a solucionarlas con las nuevas estructuras aprendidas: acciones y decisiones.

Es más sencillo de lo que parece. Lo llamamos blindaje emocional. Se trata de dotar de máscaras a los alumnos para que puedan responder a las demandas del resto de personajes que interactúan con ellos en nuestras operetas cotidianas.

Ahora el alumno decide delante de quién se quita la máscara pero antes estaba obligado a tirar de recursos personales.

Imaginemos al cajero de un parking del servicio de grúa municipal: dotaríamos a la persona de las máscaras necesarias para poder interiorizar su papel (rol profesional), permitiendo que pudiese volver intacto a su casa su yo privado.

Si identificamos por un lado las reglas organizacionales que facilitan su labor y por otro qué acciones y decisiones

debe conocer y ensayar para desempeñar su papel estaremos ayudándole al blindarse frente a los clientes. En resumen, es su personaje el que interaccionará con el cliente.

Mediante pequeñas piezas teatrales ponemos en práctica la adquisición de roles muy heterogéneos, como:

- entrevistador frente a entrevistados
- jefe frente a diferentes perfiles de equipo
- vendedor frente a diversos tipos de clientes
- negociador frente a diversos tipos de clientes
- orientación al cliente
- emprendedor
- rol proactivo
- rol comercial
- mentor
- coach
- directivo
- trabajo en equipo
- trabajo en red
- comunicador
- director de reuniones
- formador frente a diversos tipos de alumnos
- etc.

Los conceptos trabajados en esta pregunta serán desarrollados en el capítulo 4: Las Tangram Tools.

Evaluación y modificación

OCTAVA PREGUNTA

¿Adónde se dirige este cambio?

Si te pido que cambies pero no te trato como a un adulto, seguiré teniendo un niño. Si quiero un adulto, debo hablarle a un adulto. Para cambiar la actitud y conseguir que seas responsable debo darte el poder para decidir, que emana de la autonomía y la independencia.

Hasta este momento podríamos dirigir nuestra propuesta de cambio hacia cualquier meta organizativa y/o personal. Por ejemplo, podríamos utilizar el método Tangram para manipular a un conjunto de empleados haciéndoles ejecutar una serie de acciones para manipular a los clientes.

Para transformar la realidad debes tener una idea, un modelo que guíe tus actos. Para este método no todo vale. El modelo está acotado por valores éticos.

Pensamos que ese modelo de persona debe basarse en el respeto y conocimiento de lo que somos en realidad. No podemos pedir fe a las personas sin ofrecerles una realidad tangible.

Este modelo implica la asunción de más responsabilidad a las personas que configuran el sistema.

Esto solo lo conseguiremos si hacemos dueños del proceso al conjunto de los miembros de la organización, es decir, si les damos la posibilidad de tomar decisiones. Pero no podemos exigir a alguien que tome decisiones si no le damos la autonomía necesaria para poderlas llevar a cabo. Esto implica que la persona sea independiente, es decir que asuma grados elevados de independencia, paso previo para que sea más responsable.

Hace años que se viene hablando de trabajo en equipo. Para que esto funcione debemos cambiar a las personas

y las reglas, pero de nada sirve si quien ostenta el poder no quiere compartirlo.

Y no podemos afrontar el miedo a perder el poder sin un antídoto. Como dicen los maestros budistas: el miedo nace de la ignorancia.

De ahí la necesidad de explicarle que si no comparte el poder sólo puede aspirar a tener autómatas alrededor. Nos podemos encontrar con dos situaciones:

1. Al no compartir el poder, genero una gran dependencia de los demás que me obliga a tomar constantemente todas las decisiones.

2. Que a pesar de querer compartir el poder, me encuentre con colaboradores que, educados en la dependencia, no quieran asumir cuotas de poder.

Estos principios de autonomía, independencia, toma de decisiones y responsabilidad se convierten en nuestra particular visión del hombre.

Creo interesante hacer una reflexión del porqué hemos llegado a este punto. Como decía Jung, durante toda la historia occidental conocida nuestro comportamiento se ha caracterizado por la contraposición entre dos principios diferentes, aparentemente irreconciliables: bien y mal, ángeles y demonios.

Mientras que en el momento actual es la superación de las contraposiciones el paradigma que poco a poco se va abriendo paso en el universo occidental en el que la visión dualista herencia de nuestra herencia cultural puede llegar a ser limitante.

Uno de estos aspectos limitantes es la visión culpabilizadora que hace que afrontemos los conflictos desde el sentimiento de culpa, interna o externa,

buscando en cada conflicto el culpable antes que la modificación de la dinámica que lo produce.

Durante el proceso de expansión de Omneom en países como China e India nos hemos dado cuenta de que la comprensión de los planteamientos sistémicos requiere mucho menos esfuerzo, dado que son más cercanos a su visión del mundo.

En occidente hacemos un reduccionismo hacia lo blanco y lo negro, lo bueno y lo malo, el culpable y el inocente sin entender un principio básico: si algo no funciona somos corresponsables.

De otro lado tenemos una cierta visión jerarquizada de la realidad organizacional que mana de nuestra historia reciente.

Después de tantos años viviendo bajo la mirada del gran hermano, nos hemos acostumbrado hasta el punto de no saber vivir solos, es decir, nuestra autonomía ha descendido.

Por otro lado, en el actual contexto socio-económico aumenta el número de jóvenes que encuentran más atractiva la seguridad de un trabajo fijo y remunerado, sea de lo que sea, que no hacer realidad su propio proyecto. Ante tal grado de desmotivación, las autoridades deberían hacer una reflexión del modelo de sociedad que estamos construyendo.

A continuación voy a plantear las posibles repercusiones que puede tener la introducción de nuestro método en las organizaciones empresariales, así como en los ejemplos al final del libro hablaré de su repercusión en otros ámbitos.

La aplicación de nuestro método puede conllevar una reorganización del ciclo productivo. Un miembro de la

organización con más poder de decisión se convierte en un subsistema con capacidad de decisión; dicho de otra manera, una verdadera unidad de negocio. Al desplazar el poder de decisión hacia el lugar en el que se desarrolla la acción, sin necesidad de la intervención de terceras personas (jefes, mandos intermedios, etc.) aumenta la satisfacción del cliente final al sentirse atendido mejor y más rápido, a la vez que libera los cuadros intermedios de su intervención en procesos en los que ya no aporta valor añadido, permitiendo a éste poder emplear su tiempo en actividades propias de su posición, aumentando su sensación de control del tiempo y su propia satisfacción. Al desarrollarse el método en toda la organización, pasamos de organizaciones que trabajan en equipo a organizaciones que trabajan en red.

Es decir, el asignar dueños a los procesos, aumenta no sólo la sensación sino el control sobre el propio trabajo, aumentando su eficiencia, rendimiento, creatividad y vinculación con el objetivo de la organización.

NOVENA PREGUNTA

¿Cómo implanto el cambio?

Para que un gestor de la transformación sea capaz de implantar un cambio mediante el método Tangram necesitará algunas herramientas de las que todavía no he hablado.

Partimos de un diagnóstico de las reglas así como de las actitudes que nos muestran un bajo rendimiento de su sistema.

Este diagnóstico siempre se sustenta en incrementar el poder de los sujetos que componen el sistema, mediante

el incremento de su autonomía, independencia y responsabilidad que nos ayudará a incrementar su motivación, la energía del cambio.

Para implantar el cambio, una vez tenemos hecho el diagnóstico (50% del éxito) debemos aplicar las fases del cambio planteadas por Lewin.

1. Preparación, diagnóstico.
2. Desbloqueo, descongelar actitudes.
2. Cambio, periodo de cambio.
3. Cristalización, re-congelar actitudes.

La introducción de reglas siempre debe preceder al cambio de actitudes. La propuesta que hace el método Tangram es introducir estas reglas mediante la filosofía japonesa del Kaizen.

Cuando traducimos la palabra Cambio al japonés nos aparece la expresión Kaizen. Mientras que cuando lo hacemos de forma inversa aparece la expresión en castellano de “mejoramiento”.

La razón es sencilla. El mundo oriental no tiene una palabra para el concepto occidental del cambio. Para ellos es un poco absurdo plantear el cambio, habida cuenta de que si lo lógico es estar en perpetuo cambio, entonces, ¿para qué necesitamos definirlo?

A las personas que han crecido en este sistema les resulta bastante tosca nuestra preocupación ante el cambio, constatando a diario la impermanencia de las personas, ideas y cosas. Algo que sorprende de esta filosofía de trabajo es que nunca habla de cambio. Si hay cambio ya lo dirán los miembros de la organización. En este sentido nuestra cultura es menos humilde. Nosotros

anunciamos el cambio antes de que se produzca, provocando muchas veces la frustración de las expectativas de las personas que ven que el cambio nunca llega.

Este método incorpora esta filosofía y, como en el kaizen, lo primero que hace es no hablar del cambio. Este hecho es trascendental para dar posibilidades de éxito a nuestro proceso.

Otro concepto que incorporo de esta filosofía es la forma especial que tiene de introducir nuevas reglas para cambiar el comportamiento humano. Aunque inicialmente se plantearon para procesos técnicos, nuestro desarrollo de procesos comerciales y de Management nos ha permitido incorporar esta filosofía.

Por ejemplo, las 5S (su objetivo es lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral), como punto de partida para la introducción de las nuevas reglas. La idea de base es sencilla: “no digas que hay cambio, ves introduciendo pequeñas normas para facilitar que las personas vayan cambiando su actitud”, entonces serán ellos los que constaten que hay cambio.

El marco pedagógico al que se adscribe este método es el constructivista. Esta teoría plantea que el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano que se realiza con los esquemas que ya posee, con los que ya construyó su relación con el medio que la rodea.

En la intervención sobre un sistema no deberíamos partir con prejuicios previos, debiendo ser en primera instancia meros espectadores.

Lo importante no es lo que yo crea sino ser capaz de entender cómo el otro construye su realidad.

Esta posición frente a terceros es tan importante en el momento del diagnóstico sobre el sistema como en la acción directa con los agentes de la transformación.

En la fase de diagnóstico la orientación constructivista nos es útil para hacer una buena fotografía de la situación, para identificar tanto las reglas como las actitudes a transformar.

Para diseñar el marco futuro, el objeto a transformar, esta orientación nos ayuda a entrar desde el respeto mediante un proceso de escucha activa en aquello que para el responsable final significa ese cambio. Mediante la acción constructivista identificamos cómo el otro construye su conocimiento.

En cuanto a la intervención directa sobre los agentes de la transformación, aunque me formé como terapeuta en esta escuela, no fue hasta hace pocos años, justo antes de fundar Omneom, cuando conocí las posibilidades que brindaba en el proceso formativo.

De manos de algunos ex compañeros de facultad, tuve la oportunidad de conocer al equipo docente de una escuela de educación primaria de Ibiza que opera bajo este paradigma. En una escuela constructivista no hay libros de texto porque lo importante es aprender a construir el conocimiento. Los niños disponen de múltiples libros y acceso a la cultura de distinta índole. El objetivo de un curso es hacer “nuestro” libro de texto. Es decir, el profesor tiene un papel de guía en el proceso pero es el alumno el que construye su propia realidad (el principal actor) mediante la participación activa y la resolución de problemas.

Estas ideas que, a priori, pueden parecer novedosas, son los fundamentos del método del caso que tan buenos resultados ha dado en las escuelas de negocios. El objetivo es dar las herramientas para que el alumno consiga sus propios resultados. Sin embargo, en muchas escuelas de negocios se presta poca atención a la formación pedagógica de los profesores. Este descuido en este entorno y sobre todo en la universidad, es una de las causas principales de la desmotivación del alumnado: la acción pedagógica, lejos de transformar, se convierte en uniformizadora, con resultados estériles para la construcción activa de conocimiento.

Para que la acción de los consultores sea efectiva y ayude a provocar el desarrollo de los alumnos, es necesario que exista:

- Feedback: desarrollar fuertes lazos de confianza entre formador y formando.
- Invitar a poner en acción los mecanismos internos de los alumnos que faciliten el desarrollo de su inteligencia
- Dar intencionalidad al discurso por parte del consultor lo que implica comunicar en un estado de alerta constante por parte del alumno.
- Anticipar, conseguir que la experiencia del alumno se lleve a cabo más allá del aquí y el ahora.
- Jugar y ayudar en el proceso de aprendizaje incrementando la autoestima del alumno.

DÉCIMA PREGUNTA

¿Cómo evalúo el cambio?

Sin indicadores no hay medición, sin medición volvemos a la introspección.

En el marco de la Calidad empresarial, Deming plantea el “Plan-Do-CheckAct”, (PDCA). En castellano este planteamiento se traduce por PEVO, es decir, previo diagnóstico de la situación, para poner en marcha una estrategia cualquiera, los pasos a dar son los siguientes: 1) Planificar la acción, 2) Ejecutar la acción, 3) Verificar la acción y, lo más importante, 4) Optimizar la acción. Finalizado este último paso, se cierra el círculo, es decir, volvemos a Planificar, Ejecutar... A esta forma de trabajar Deming la llamó Rueda de la Calidad y es lo que permite, una vez puesto en marcha un proceso, garantizar su mejora continua.

Dejando de lado la bondad de esta estrategia que este método incorpora, lo importante para poder evaluar y optimizar es saber sobre qué objeto. Si buscamos indicadores sin un marco de coherencia tendremos muchos datos que no podrán ser interpretados correctamente para la optimización de nuestra intervención.

En 1990, el mismo Deming presentó el System of Profound Knowledge (SoPK). El planteamiento de base de este sistema era que no obtendríamos buenos resultados mediante la implicación y el trabajo duro si no teníamos un conocimiento profundo de las variables a analizar.

El sistema de conocimiento profundo que nos servirá de base para implantar la optimización de nuestro trabajo se puede resumir en cuatro aspectos para medir la

variabilidad de la transformación, claves para poder Verificar y Optimizar nuestro trabajo:

1. Verificar y Optimizar mediante la habilidad de pensar en términos sistémicos y saber cómo manejar sistemas (Concepción Sistémica).
2. Verificar y Optimizar mediante la habilidad de entender la variabilidad del trabajo en la planificación y la solución de problemas (Visión de la persona autónoma y Responsable).
3. Verificar y Optimizar mediante la comprensión de como aprendemos, nos desarrollamos y mejoramos (Concepción Constructivista del aprendizaje).
4. Verificar y Optimizar mediante la comprensión de las personas y porqué se comportan de ciertas maneras (Comprensión de los procesos y motivaciones que subyacen a las actitudes de las personas).

No obstante sin indicadores no hay medición del cambio. Y este es uno de los principales problemas en ciencias sociales: La medición de la conducta, y no digamos ya de las actitudes.

En nuestra experiencia profesional hemos podido contrastar diferentes tipos de indicadores indirectos que nos han sido de gran ayuda en este método. Como observábamos en el Modelo de Características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham, como consecuencia de trabajar sobre las dimensiones de la motivación intrínseca del individuo, obteníamos una mejora sustancial del rendimiento, este hecho ha podido ser contrastado y probado. La mejora de la satisfacción en el puesto genera una mayor vinculación con la organización

que permite reducir los niveles de absentismo y de rotación.

El trabajar con procesos nos permite incorporar todos los indicadores de eficacia y de satisfacción tanto para el receptor del proceso como para el cliente externo. Esto es bien conocido en el modelo Europeo de Excelencia en la Calidad Empresarial, que define los indicadores para determinados apartados de RRHH y que utilizo como base para la medición del rendimiento de este método en las organizaciones.

En este sentido este modelo consta de dos partes:

1. un conjunto de criterios de excelencia en la calidad empresarial que incluyen el conjunto de las áreas de funcionamiento de un sistema organizativo.
2. un conjunto de reglas o normativas para evaluar el funcionamiento del sistema en cada criterio.

Este modelo basa su funcionamiento en la autoevaluación de cada uno de los criterios, aunque no es un modelo normativo.

Su aplicación tampoco entra en contraposición con la normativa ISO u otras normas específicas, ya que su función es la integración de las mismas en un modelo completo de gestión.

Su utilización sistemática por parte de los gestores de la transformación permite el establecimiento de mejoras basadas en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar en un contexto de mejora continua. Desarrollo este modelo en el apartado de procesos del capítulo 4 de las Tangram Tools.

TERCER CAPÍTULO

En este capítulo te presento de forma directa los fundamentos del método Tangram, para todo aquél que desee conocer las bases, los principios y el proceso sin pasar por el recorrido que nos ha llevado hasta aquí.

No obstante, es imprescindible una introducción de los principios que se derivan de todo lo presentado en el anterior capítulo para dar coherencia las fases metodológicas necesarias para llevarlo a cabo.

¿Qué es el método Tangram?

Tangram es un método dirigido a transformar las actitudes que a su vez conduzca a la reorganización del sistema. Para ello este método se nutre de diferentes teorías, que provienen de la psicología, del teatro y del campo de la calidad.

Es un método que se basa en las fases del cambio descritas por Kurt Lewin, (Preparación, Desbloqueo, Cambio y Consolidación), y que sirve para cambiar las actitudes de las organizaciones y las personas.

Para llevar a cabo esta transformación realizamos un diagnóstico previo centrado en las dos variables descritas por Watzlawick para la formulación de un verdadero cambio o, en su propia terminología, un cambio tipo 2: Reglas y Personas.

1. *Reglas*: Diagnosticamos las reglas que facilitan la adquisición de patrones de motivación intrínseca (Hackman y Oldham) por su papel de generadores de actitudes, proponiendo mejoras mediante el

establecimiento de procesos, es decir, revisando, eliminando, o creando las reglas necesarias para que la personas pueda desarrollar su motivación intrínseca, facilitando así su transformación.

2. *Personas*: Conscientes de que muchas veces no son las reglas las causantes sino las actitudes personales que se gestan fuera del trabajo, nos empleamos en el diagnóstico de la misión y las funciones del personaje que queremos desarrollar para que pueda funcionar en un entorno con unas reglas determinadas, mediante la creación de un personaje disociándolo de su yo privado (Método Stanislavski de Interpretación) y entrenándolo en un escenario real (Técnica de Teatro Social de Augusto Boal).

Para que este cambio se pueda llevar a cabo desarrollamos una serie de herramientas (las Tangram Tools) que acompañan en el proceso de cambio, a partir de los autores citados.

Creamos una figura, la del gestor de la transformación, experta en el diagnóstico, puesta en marcha, aplicación y evaluación de este método. Asimismo una visión sistémica de la realidad es esencial para poder gestionar la transformación dado que, desde otra perspectiva teórica que no contemple la realidad como un sistema en cambio constante, su aplicación se hace inviable.

De igual manera, en las formas de aplicar el cambio, este método contempla la vía pedagógica constructivista por el rol que esta opción otorga al gestor como guía en el proceso, sin imponer ni adoctrinar.

Como resultado de la intervención se produce una transformación en el sistema y por ende en la persona,

pero sobre todo se realiza un aprendizaje organizativo para no caer en los errores que condujeron a la demanda original.

Principios fundacionales

Un método debe tener una misión y unos referentes. Éstos son los principios fundamentales sobre los que el método Tangram plantea la transformación:

1. Es un método de transformación de la realidad.
2. Se orienta a la transformación de las actitudes.
3. Se dirige a desarrollar la autonomía personal, la proactividad en la vida, la responsabilidad individual y la independencia en la toma de decisiones.
4. Se dirige a las personas y a las organizaciones humanas.
5. Implica una visión sistémica de la realidad.
6. Tiene una forma de interactuar con la realidad de corte constructivista.
7. La particular forma de realizar el seguimiento y la evaluación de la realidad se basa en criterios de excelencia.

Comentarios a los principios fundacionales

1. *El método Tangram es un método de transformación de la realidad.*

Este método se orienta a provocar cambios estables en las actitudes de las personas, frente a provocar cambios estables en el comportamiento de las personas. Este

matiz marca la principal diferencia con la formación. En este sentido, en el método Tangram no hablamos de actos formativos sino de actos de transformación.

Esto significa ir un paso más allá de la formación y mostrar al Gestor de la Transformación un universo de variables implicadas en el cambio y las múltiples posibilidades y disciplinas existentes para conseguir cambiar las actitudes.

El acto de transformación convierte la formación en una herramienta en igualdad de condiciones con otras como la comunicación interna o el cambio de procesos para la generación de cambios estables no tan solo en el comportamiento, sino que también en las actitudes de las personas. Ésta es la diferencia entre formar y transformar, pues si la primera implica un guía y un guiado, la segunda no implica necesariamente la intervención de un segundo o un tercero más allá del actor principal.

Hablamos de la realidad, y creemos importante aclarar el término: desde un punto de vista constructivista, al hablar de “realidad” hablamos de la realidad percibida por el individuo que le dota de significado. Poco nos importa si esa realidad es la “realidad verdadera”. Tomamos como realidad verdadera la percibida por el individuo sin prejuzgar si su “realidad” es “real” y alejando al gestor de sus impresiones personales y valores morales. El método Tangram podría ser aplicado en la transformación de cualquier sistema, pues proporciona las bases para efectuarla, aunque plantea límites establecidos en el principio nº 3, que acota el ámbito su actuación.

La utilización del concepto método no implica una base teórica propia sino un proceso específico que se puede aprender y replicar en diferentes entornos. El método

actúa de catalizador de diferentes teorías que lo nutren y le dan consistencia. Su eficacia consiste en la labor de síntesis y no en el descubrimiento de un nuevo paradigma teórico. Éste nace de la dialéctica entre diferentes teorías y disciplinas que, aunque todas inciden en el comportamiento, tienen diferentes ámbitos de actuación.

Entre las fuentes de las que se nutre este método se encuentran la teoría General de Sistemas de la escuela de Palo Alto, la teoría de comunicación de Paul Watzlawick, la teoría pedagógica Constructivista, la teoría de interpretación o método desarrollado por Konstantin Stanislavski, la técnica del Teatro del oprimido de Augusto Boal, la Teoría de Características del Puesto de Trabajo de Hackman & Oldham, la teoría de Necesidades de Herzberg, la Terapia Racional Cognitiva, así como las aportaciones del campo de la Calidad como la gestión por procesos o el modelo EFQM.

2. El método Tangram se orienta a la transformación de las actitudes.

En su definición original el método Tangram se basa en la transformación de las personas y las organizaciones para conseguir el cambio de actitudes, entendidas como la predisposición a actuar y no el comportamiento manifiesto.

El comportamiento es la conducta observable mientras que la actitud es la predisposición a la acción, ya presente antes de que ésta se manifieste. Desde este punto de vista, el método Tangram pretende realizar cambios estables en las actitudes y flujos comunicativos, basando

su intervención en la transformación de las personas y las reglas de juego, para que el individuo tenga control sobre sus comportamientos antes de que éstos se manifiesten. Ahora bien, el método Tangram, centrado en el cambio de actitudes, es consciente de que, especialmente en el mundo empresarial, las actitudes no siempre son consecuencia de eventos acaecidos en el trabajo. En estos casos plantea métodos y técnicas indirectas para conseguir cambiar, al menos aparentemente, las actitudes, generando nuevos personajes que puedan dar respuesta a las demandas del sistema en el que se desarrollan.

3. *El método Tangram se dirige a desarrollar la autonomía personal, la proactividad frente a la vida, la responsabilidad individual y la independencia en la toma de decisiones.*

En este axioma el método define su forma particular de entender la realidad que lo rodea y cuál es su meta como método de transformación.

La visión del hombre que preconiza este método se basa en:

- *El desarrollo de la autonomía individual:* Este valor permite a las personas que desarrollen sus propias parcelas, pudiendo vivir los procesos en los que participan desde el principio hasta el final.
- *Proactividad:* bajo este término, acuñado en los campos de exterminio nazis por Viktor Frankl, se esconde la capacidad de decidir por uno mismo en un horizonte medio-largo. Es decir, hacer cosas hoy cuyo

resultado no podré contemplar hasta dentro de mucho tiempo. Esta capacidad le dota de una visión estratégica para no vivir condicionado por el acoso del corto plazo y una visión reduccionista de la realidad.

- *Responsabilidad individual:* La sociedad en la que nace el método está viciada por la ausencia de responsabilidad ligada a la pérdida progresiva de significado de la palabra esfuerzo.

Es una sociedad que de forma velada premia las actitudes reactivas, en la que la consecución de un trabajo es la mayor meta, fomentándose trabajar para otros desde la infancia a través de las instituciones educativas.

En la sociedad en la que surge este método la palabra fracaso es una palabra prohibida y no se percibe como un paso necesario para llegar a lograr una meta. Es una sociedad víctima de años de culpabilización, que lejos de encontrar vías de solución a las dificultades generadas por las dinámicas, prefiere asignar culpables y castigarlos. Una sociedad en la que las estructuras organizativas están fuertemente jerarquizadas, en la que con demasiada frecuencia se prima la burocracia de méritos frente a la investigación en las universidades, en la que las estructuras empresariales siguen fuertemente horizontalizadas con la consiguiente dejación de responsabilidades por parte de los trabajadores, dependencia del mando superior, e infantilización del individuo en la organización. Una sociedad que no cuida al emprendedor y que tiene una imagen de éste ligada a la corrupción y a la ausencia de esfuerzo.

- Independencia en la toma de decisiones: Un método que fomente la proactividad y que quiera afrontar la ausencia de responsabilidad y la ausencia de autonomía debe capacitar las estructuras en las que sea implantado. Esto significa dotar a la persona de la suficiente autonomía e independencia como para poder tomar decisiones. También significa un modelo en el que la comunicación debe ser un eje fundamental, para poder alcanzar el conocimiento y experiencia para tomar decisiones eficazmente.

Como resultado de lo anteriormente expuesto el método Tangram preconiza un sistema organizativo en red frente al trabajo en equipo que permita que las personas se sientan dueñas de sus procesos, motivadas para dar lo mejor de sí mismas, y convirtiéndose en gestoras de su propio trabajo.

4. El método Tangram se dirige a las personas y las organizaciones humanas.

El método Tangram como método de transformación de individuos no olvida que éstos viven en un sistema, sea una organización humana cualquiera, empresa, escuela, administración, ejército, familia, etc.

Hablamos pues de transformación de organizaciones humanas sin olvidar que éstas están compuestas por personas.

5. El método Tangram implica una visión sistémica del diagnóstico de la realidad.

El método Tangram tiene una visión sistémica de las dinámicas humanas. Este modelo tiene en cuenta que la formulación de las dinámicas se debe a la interacción de nuestras motivaciones individuales en un contexto determinado, siendo unas la consecuencia directa de las otras y viceversa.

Más allá de casos aislados, la dinámica de las organizaciones debe ser el foco de intervención del consultor, fruto de la interacción de dos tipos de variables: Personas y reglas de Funcionamiento.

Cualquier método de transformación individual debe tener en estas dos variables en la base de su diagnóstico para obtener las máximas posibilidades de éxito.

Dicho diagnóstico tendrá que basarse en el análisis de las reglas de funcionamiento interno de la estructura organizativa y por otra parte en el análisis de las personas implicadas, que incluye un diagnóstico de la misión, funciones del personaje requerido y de las motivaciones (intrínsecas y extrínsecas) de cada uno de los intervinientes.

6. El método Tangram tiene una forma de afrontar la transformación constructivista.

El acto de transformación se basa en las exitosas experiencias desarrolladas por la escuela constructivista. Estas experiencias implican una determinada forma de entender el acto formativo, menos directiva y en la línea de la no intervención, sino consejo y guía.

Desde los postulados de esta escuela el centro de atención se desplaza hacia la significación del acto

formativo. Para ello el alumno debe ser un actor y encontrar sus propias soluciones en un entorno de aprendizaje dinámico. Desde este punto de vista el método Tangram desarrolla las Tangram Tools, herramientas transformadoras que contemplan aplicaciones de consultoría propias y herramientas formativas interdisciplinarias reelaboradas desde el propio método, entre las que se encuentran el método Stanislavski, El teatro-imagen y teatro social de Augusto Boal, herramientas de la gestión de procesos y técnicas psicoterapéuticas.

7. La particular forma de realizar el seguimiento y la evaluación de la realidad se basa en criterios de excelencia.

El método Tangram, como herramienta transformadora de la realidad necesita realizar la medición y seguimiento de las propias intervenciones. Este seguimiento se da con criterios de rentabilidad. Los métodos de evaluación del propio método se orientan a evaluar el rendimiento final de dicho modelo, mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de los resultados.

El método Tangram es un método que interactúa en un entorno dinámico. Por ello el “seguimiento” no es un epígrafe vacío de contenidos, sino que se transforma en una de las piezas claves; lo entendemos como las herramientas necesarias para la actualización permanente de las reglas y las personas para facilitar un entorno más responsable, proactivo, autónomo e independiente en la toma de decisiones. Dado que dicho entorno varía en función de los cambios en los que las

organizaciones y las personas están inmersas, este seguimiento debe estar previsto, ordenado y garantizado para el funcionamiento del modelo.

Cómo llevar a cabo el método

Para llevar a cabo este método hay tres acciones básicas a realizar:

1. Hacer un buen diagnóstico de la realidad
2. Poner en práctica el método
3. Evaluar la transformación

Detalle cada una de las fases:

1. Diagnóstico de la situación:

a) Para realizar un buen diagnóstico primero debemos concretar la demanda, definir con claridad cuál es el objetivo final de la transformación que se quiere llevar a cabo.

Es posible que el sistema sobre el que vamos a intervenir no tenga una idea clara de lo que quiere y que únicamente nos proponga un cambio, consciente de que algo no va bien. No es algo infrecuente, dado que es muy difícil para un sistema estudiarse a sí mismo sin caer en tópicos. Así, hasta que no tengamos absolutamente clara la demanda, no pasaremos al siguiente paso.

b) Una vez el sistema identifica qué le sucede y qué es lo que quiere, debemos analizar las variables que bajo este método influirán en el proceso de transformación:

En cuanto al cambio en personas

Por un lado, ¿qué actitudes debo cambiar de mi forma de actuar para conseguir mi objetivo? Esto lo realizamos centrándonos en el proceso de motivación extrínseco de la organización (higiénicos, Herzberg), las variables organizacionales que influyen en la motivación intrínseca (la Autonomía, Importancia, Identidad, Variabilidad de habilidades y el Feedback) dentro de la organización (Hackman & Oldham). Por otro lado, y ante la imposibilidad de generar un cambio actitudinal profundo, debemos prever cambiar al personaje en un proceso de aprendizaje teatral.

En cuanto al cambio de reglas

¿Qué normas, procesos o reglas de funcionamiento interno debo cambiar para facilitar el cambio personal/organizativo y que en la actualidad están dificultando el cambio actitudinal?

2. Puesta en marcha

Una vez realizado el diagnóstico de reglas y personas, iniciamos el proceso de transformación mediante la transformación de las variables de contexto y de las variables individuales (reglas y personas), acompañándolas de las fases del cambio según Kurt Lewin (Preparación, Desbloqueo, Cambio y Consolidación).

a) *Variables de contexto:* Antes de trabajar con las personas en el proceso de transformación, modificaremos los procesos (reglas) que faciliten la potenciación de la confianza, la comunicación y la motivación intrínseca y

extrínseca mediante la implantación basada en el Kaizen, sin anunciar un cambio y mediante pequeñas intervenciones en procesos que faciliten el cambio de actitudes.

b) Variables individuales: Para facilitar la adquisición de un nuevo personaje que permita a la persona el cambio actitudinal debemos crearlo en un contexto facilitador. Kurt Lewin habla de 4 fases para facilitar un cambio: (Preparación, Desbloqueo, Cambio y Consolidación).

- **PREPARACION:** Preparamos al colectivo o persona implicada con sumo cuidado. En este momento el control de la comunicación interna, especialmente de los mensajes que se trasladen, es muy importante y clave para el éxito del programa de transformación.
- **DESBLOQUEO:** Para conseguir desbloquear a la persona y descontextualizarla de su realidad actual es importante conseguir impactarla emocionalmente mediante experiencias basadas en vivencias comunes. Esto se consigue mediante herramientas teatrales de alto impacto como el teatro social, que permiten recordar hechos pasados sin un abordaje directo que pueda dañar al individuo.
- **CAMBIO:** Para iniciar un trabajo transformador sobre un individuo o un colectivo determinado es importante tener en cuenta algunas variables:

Entrenamiento del personaje: Se trata de establecer en un nuevo contexto facilitador la transformación del rol del personaje actual por uno nuevo mediante:

1. La limpieza de la máscara: ayudar a diferenciar al participante entre su rol profesional y su yo real.
2. La construcción del personaje mediante el trabajo de las características externas e internas.

3. El entrenamiento en el nuevo personaje:

Partituras Clásicas: Establecer las acciones que debe acometer nuestro nuevo personaje mediante elementos paradójicos dirigidos a facilitar el cambio.

Partituras de Jazz: Establecer las variables que permiten a la persona tomar decisiones mediante el estudio de sus objetivos individuales.

4. Poner en práctica el personaje en un contexto controlado. Primero en aula y luego en un nuevo entorno facilitador antes de reincorporarse a la vida activa en el nuevo entorno.

•**CONSOLIDACION DE LA TRANSFORMACION:**
Acompañar en los primeros momentos en la adaptación de este nuevo rol a la nueva realidad de la persona.

Hasta aquí hemos desarrollado el motor del cambio implantando una serie de procesos de Management (variables de contexto) que facilitan la consecución de unos hábitos (variables individuales).

3. Evaluación

Para comprobar la eficacia y el alcance de la transformación realizada, establecemos un sistema previo

para evaluar el impacto. Nuestra propuesta va en línea de la realización de una evaluación global antes y después de nuestra transformación.

Dicha evaluación debe utilizar un diagnóstico global del sistema que refleje el alcance de la transformación y siempre teniendo en cuenta que debemos obtener resultados.

Nuestra propuesta es realizar una autoevaluación según el modelo EFQM, especialmente de aquellos criterios y subcriterios que tienen una afectación directa en las personas como los criterios, 1, 3, 5, 7 y 9. Aunque somos partidarios de este modelo, no descartamos en el futuro otros sistemas que no requieran de una evaluación tan extensa.

CUARTO CAPÍTULO

Qué son las Tangram Tools

Las Tangram Tools son herramientas que hemos identificado en diferentes disciplinas (práctica psicoterapéutica, ingeniería de procesos y artes dramáticas) necesarias para el diagnóstico y la puesta en práctica del método Tangram. Algunas de ellas, como el método Learning to Act, han sido desarrolladas por nuestro equipo, mientras que otras han sido reconvertidas en nuestro beneficio.

No es una lista cerrada, más bien todo lo contrario. Describimos aquellas que habiendo sido testadas por Omneom, más nos han facilitado el diagnóstico, el cambio de reglas y el cambio de personas en los ámbitos en los que hemos intervenido.

Herramientas psicológicas para la transformación personal

En estas herramientas de cambio individual se incluyen aquellas que hemos rescatado de diferentes modelos psicoterapéuticos, si bien su utilización por personas legas en la materia es desaconsejable. En nuestra práctica no utilizamos todas estas herramientas, dado que cada una de ellas requiere de un aprendizaje en profundidad que imposibilitaría su uso correcto.

La intención de listarlas aquí pretende mostrarte las múltiples posibilidades de enfoque que tiene el campo del

cambio personal desde la misma disciplina, la Psicología. Entre las herramientas para la facilitación del método Tangram a terceros bajo demanda individual podemos encontrar:

1. Técnicas de relajación
2. Desensibilización sistemática
3. Técnica de exposición
4. Técnica de inundación
5. Técnicas operantes
6. Técnicas operantes para reducir o eliminar conductas
7. Aprendizaje por imitación (Modelado)
8. Técnicas de condicionamiento encubierto basadas en el modelo operante
9. Técnicas que disminuyen la probabilidad de aparición de respuesta
10. Técnicas de condicionamiento encubierto basadas en el modelo del aprendizaje social
11. Técnicas de condicionamiento encubierto basadas en el modelo del autocontrol
12. Técnicas de autocontrol
13. Entrenamiento en habilidades Sociales
14. Terapia Racional Emotiva
15. Terapia Racional de Beck
16. Técnicas Cognitivas
17. Inoculación de estrés de Meichenbaum y Cameron
18. Técnicas de resolución de problemas D’Zurilla y Goldfried

Si no estás familiarizado/a con el mundo de la psicología, quizás desconozcas este abanico de posibilidades,

aunque conozcas algunos términos que recogen algunas aportaciones de las que hemos mencionado.

Modelos de comunicación, como el de la Programación Neuro-Lingüística (PNL), se hacen eco de alguna de estas herramientas, como la reelaboración que hace del condicionamiento operante (rebautizado como “anclaje”) o las actuales escuelas de Coaching que recogen algunas de las herramientas más comunes del entrenamiento en habilidades sociales y de fijación de objetivos.

En nuestro caso, dado que dentro del paradigma sistémico y constructivista se alienta al eclecticismo para la solución adaptada a cada sistema / problema, las personas que utilizan nuestro método utilizan algunas de estas variantes, dependiendo de la formación terapéutica previa que hayan tenido.

Herramientas para la identificación de reglas

Técnica de FOCUS GROUP

La técnica de Focus Group consiste en realizar una sesión exploratoria alrededor de un tema propuesto por los consultores, con un conjunto de personas cuyo comportamiento sea significativo y crítico para el tema en cuestión a estudiar. En nuestro caso, en la realización del Focus Group empleamos un conjunto de dinámicas de corte sistémico orientadas a responder las cuestiones planteadas.

La Entrevista de Incidentes Críticos

En este tipo de entrevista el entrevistador plantea al sujeto un escenario a modo de estudio de caso en el que el evaluado tiene que posicionarse con respecto a una

serie de competencias definidas, en este caso el diccionario de adaptado por Omneom a la realidad concreta de la entidad.

Diagrama de Ishikawa

Es una técnica de análisis de causas y efectos dirigida a la solución de problemas.

Para ello se traza una flecha y se coloca el efecto a la derecha. A continuación planteamos posibles causas mediante flechas secundarias que terminan en la flecha principal. Para identificar causas secundarias se desarrolla el mismo proceso terminando en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.

Una variante de este método consiste en los “5 porqués”. Mediante esta técnica se considera que preguntando cinco veces el porqué de una causa, deberíamos llegar al origen del conflicto.

Autoevaluación de los sujetos

Los sujetos se autoevalúan con respecto al perfil deseado y al que ellos creen que poseen en las actuales circunstancias. No es el evaluador el que evalúa si no que es un mero entrevistador que guía al evaluado en el proceso de auto-evaluación.

Recolección de datos

Consiste en recolectar datos para clasificar las informaciones según las variables del problema que queramos investigar. El proceso es sencillo: en primer lugar debemos identificar el elemento a estudiar, definir el alcance de la investigación. El siguiente paso es

establecer la periodicidad con la que recogeremos los datos y elaborar la hoja de recogida de datos (fechas término, responsables, etc.).

Brainstorming

Es la popular técnica de búsqueda de soluciones. Se permite a todos los miembros de un mismo grupo aportar ideas sin limitaciones en cuanto al alcance y creatividad; hay algunas normas básicas como expresar una sola idea por turno, no repetir ideas o no criticarlas. Al acabarse las ideas se procede a seleccionarlas en función de los criterios que haya decidido en equipo.

Diagrama de comportamiento

Permite plasmar la pauta de una variable en función de cómo se está obteniendo. Es especialmente útil para desarrollar pautas de comportamiento. Otra herramienta menos utilizada es el etograma conductual que, a diferencia del diagrama, establece las macro-conductas, permitiendo hacer un estudio más cualitativo.

Herramientas para el desarrollo de reglas

Gestión por procesos

Nuestro trabajo nos ha llevado a identificar procesos de Management. Estos procesos tienen la misma estructura que los clásicos que podemos encontrar en una organización, pero es importante no confundirlos con otros conceptos del ámbito de los RRHH tales como el proceso de selección, formación, acogida, nóminas, etc.

En el capítulo 5, en el segundo caso (Cambio de estructura organizativa), desarrollamos un ejemplo de procesos de Management.

En el método Tangram entendemos por proceso el conjunto de actividades interrelacionadas que producen valor añadido para unos clientes internos y/o externos. Ésta es una de las definiciones más clásicas y también nos sirve para desarrollar nuestros procesos.

Entre los procesos que se plasman en conductas reactivas y proactivas, elegiremos estos últimos, al ser los que tradicionalmente generan más valor añadido.

Por ejemplo, para un comercial, el atender las demandas de sus clientes (actitud reactiva, reaccionar a las peticiones de sus clientes) aporta menos valor que sugerirles nuevos servicios o productos (Proactivo). La razón es que si dependo de sus demandas, mi actividad dependerá de su interés específico en un producto o servicio. Pero si me avanzo a sus necesidades podré plantearle una oferta más amplia en la que se pueda ver reflejado (genero más valor).

En los procesos que identificamos para cambiar actitudes también debemos definir estos elementos: Misión, Propietario, Alcance, Límites, Clientes, Salidas, Entradas, Proveedores, Actividades/tareas e Indicadores.

La ventaja de definir un proceso así es que posteriormente podemos utilizarlo para ubicar los personajes que vamos a crear en situaciones interactivas, como veremos a

continuación en el método Learning to Act.

- *Misión*: Es la razón de ser del proceso. Por ejemplo, en el proceso de Dirección de Reuniones, la misión da nombre al proceso y el proceso define la misión.
- *Propietario*: En este punto debemos definir si es un proceso compartido o único. Como hemos aprendido de Hackman y Oldham, la identidad de la tarea (o del proceso) es un elemento indispensable para una elevada motivación intrínseca, es clave para definir la actitud de una persona. Dicho de otra forma, no es lo mismo ser una pieza más del engranaje que ser una pieza fundamental de éste. Es proporcional al valor que su trabajo aporta a la cadena de montaje. Las tareas del propietario del proceso son planificar el trabajo, definir cómo llevar a cabo las actividades, comprobar que se realizan y analizar los resultados obtenidos.
- *Alcance/Límites*: Debemos definir dónde empieza y termina mi proceso. Es decir, definir el grado de autonomía y concretar los parámetros. Asimismo identificar cuál es el inicio y final de forma clara y concreta.
- *Salidas/clientes*: La razón de ser de un proceso es dar respuesta adecuada a las necesidades o expectativas de los clientes. El producto o servicio constituye la salida principal del proceso.
- *Entradas/Proveedores*: Para obtener las salidas necesitamos recursos que puedan ser las entradas del proceso. Por ejemplo: Un proceso de evaluación individual no se puede llevar a cabo sin personas a quién evaluar.
- *Actividades/tareas*: Para que una entrada acabe convirtiéndose en una salida necesitamos realizar una serie de tareas y/o actividades. Es importante mencionar

una diferencia de base con los procesos tradicionales. En éstos hay dos figuras básicas: los cuadrados, en los que inscribimos las acciones a realizar y los rombos, en los que hay puntos de decisiones. Nuestros procesos tendrán estos mismos símbolos pero las decisiones no siempre estarán sujetas a dos o tres alternativas, dado que éstas pueden tener múltiples soluciones. Un rombo dibujado con líneas rectas significará que las elecciones están acotadas, mientras que uno dibujado con líneas discontinuas requerirá de creatividad y exploración de alternativas.

– *Indicadores:* Sin indicadores asociados no podemos llevar a cabo la mejora de un proceso ni siquiera evaluar su funcionamiento. Su presencia es clave en el éxito final del proceso.

Otro factor a tener en cuenta en el desarrollo de reglas es el concepto de control de proceso. En este sentido no hay que confundir medir con controlar. Podemos caer en la tentación de intentar medirlo todo y perder el verdadero objetivo para el que se construyó el proceso. No obstante, hay que hacer especial énfasis en el control del proceso pues para que los planes se alcancen es necesario que el propietario del proceso controle los resultados.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, en adelante Modelo EFQM, es un modelo no normativo cuyo concepto fundamental es la autoevaluación del propio sistema basada en un diagnóstico pormenorizado del funcionamiento de éste, sobre la gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Su utilización sistemática y periódica permite establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas y las herramientas a utilizar.

Para llegar a una utilización responsable de éste se debe tener una comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa, así como un diagnóstico y evaluación pormenorizada de cada una de las áreas.

Los criterios que permite evaluar este modelo son los 9 expuestos a continuación, en el que, sin obviar la influencia que ejercen todos en el conjunto del sistema, el método Tangram se ciñe prioritariamente al 3º (Personal), al 5º (procesos), al 7º (resultados en Personas) y al 9º (resultados en la organización).

A continuación desarrollamos brevemente todos los criterios para una mayor contextualización y comprensión del modelo EFQM.

Criterio 1. El Liderazgo en la organización

Entendido como la forma en la que el equipo directivo facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente a asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle y se ponga en práctica.

En este criterio se evalúan variables como:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.

- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

Criterio 2. Política y Estrategia

Es la materialización en la organización de la misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

En este criterio se evalúan variables como:

- a. Las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores de la transformación.
- b. La información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- c. El desarrollo, revisión y actualización de éstas.
- d. El sistema de procesos claves.
- e. La comunicación de las políticas y su puesta en práctica.

Criterio 3. Personal

En este criterio se estudia cómo se gestiona y desarrolla el conocimiento de los miembros del sistema para que puedan liberar todo su potencial, individualmente y como equipo, así como la planificación de los procesos de apoyo a su política y estrategia.

En este criterio se incluye el análisis de variables como:

- a. La planificación, la gestión y mejora de los recursos humanos.

- b. La identificación, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos y las capacidades de los miembros de la organización.
- c. Cómo gestiona la organización la autoridad.
- d. Cómo el sistema se comunica con sus miembros.
- e. Cómo la organización reconoce a su personal y cuida de él.

Criterio 4. Colaboradores y recursos

Se estudia cómo el sistema planifica y gestiona a sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

En este criterio se incluyen el análisis de variables como:

- a. Los colaboradores externos.
- b. Las finanzas de la organización.
- c. Los edificios, equipos y materiales.
- d. La tecnología utilizada y su utilidad.
- e. La información y los conocimientos.

Criterio 5. Procesos

Se estudia cómo el sistema diseña, gestiona y mejora sus procesos con el objeto de apoyar su política y su estrategia para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

En este criterio se incluyen el análisis de variables como:

- a. El diseño y la gestión sistemática de los procesos.
- b. La mejora de los procesos, la innovación necesaria para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes internos y externos, generando así valor para ellos.

- c. El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d. La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- e. La gestión de las relaciones con los clientes, su intensificación y mejora.

Criterio 6. Resultados en los clientes

Hace referencia a lo que el sistema consigue en relación con sus clientes externos, teniendo en cuenta la percepción y el impacto percibido en éstos mediante indicadores de satisfacción del cliente.

Criterio 7. Resultados en el Personal

Hace referencia a lo que el sistema consigue en relación con su personal teniendo en cuenta medidas de impacto en la percepción del trabajador e indicadores asociados como la evaluación del desempeño.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Hace referencia a lo que el sistema consigue en relación con su entorno social, local, nacional e internacional teniendo en cuenta las medidas de percepciones en la sociedad e indicadores sociales.

Criterio 9. Rendimiento Final de la organización

Hace referencia a lo que el sistema consigue en relación con su rendimiento final planificado, teniendo en cuenta los resultados clave y los indicadores clave.

Esta forma de identificar indicadores, mediante el uso sistemático de los criterios del modelo EFQM es la particular forma en la que nuestro método mide la evolución del cambio al basar su estructura en la formulación de reglas facilitadoras, procesos que pueden ser medidos y cuantificados. No podemos medir la actitud pero podemos medir el impacto si ésta resulta de una ecuación en la que intervienen procesos de generación conductual.

Herramientas para la creación de personajes

Ficha de personaje

La ficha de personaje es una herramienta básica para la transformación de las personas en las organizaciones. Se basa en el diagnóstico del personaje y sirve para desarrollar en un personaje:

1. Su misión principal
2. El proceso que lo sustenta con acciones y puntos de decisión
3. Reglas que facilitan su puesta en escena

Es la herramienta básica que necesita el Gestor de la transformación en su implantación del cambio.

Ejemplo: dirigir a un equipo

En la elaboración de la ficha de personaje de un actor que deba dirigir un equipo debemos definir los 3 puntos antes descritos:

1. Su misión principal: En este caso la misión sería conseguir los resultados que se le marquen dirigiendo a las personas de su equipo. Nótese aquí que lo que marca la diferencia de un manager respecto a un empleado es que su misión no consiste en conseguir unos objetivos, sino velar por que el equipo los consiga.
2. El proceso que lo sustenta con acciones y puntos de decisión
3. Reglas que facilitan su puesta en escena: Se definen las normativas necesarias para su puesta en marcha en un entorno específico. Por ejemplo, si la función de un mando es reunirse periódicamente con sus empleados debemos establecer tiempos para que se pueda producir, o sea, la creación de una normativa interna que obligue/facilite reunirse a los mandos sin detrimento de sus actuales funciones.(fig.4)

Learning to Act

Para cambiar una actitud una de las premisas básicas es que la persona quiera hacerlo. Esto pasa porque la persona reconozca previamente que tiene un problema. En las organizaciones nos encontramos con personas que no quieren cambiar su actitud o simplemente no pueden porque no saben cómo hacerlo. Por ejemplo, puede suceder que sepa dirigir una reunión, que la organización se lo facilite (reglas) pero que no le guste hacerlo (persona). Claro está, si no lo hace le podrían despedir. Para este tipo de situaciones se desarrolló este método. Pensando en situaciones en que la ausencia de motivaciones profesionales puede llevar a un callejón sin salida.

Imaginémonos a alguien que no le gusta negociar pero debe hacerlo porque si no le despedirán y tampoco está por la labor de encontrar un nuevo empleo, más acorde con sus intereses, expectativas, que realmente le motive. Nosotros proponemos crear un actor. Es lo que hacen los actores. De hecho el actor que interpreta un asesino no tiene que ser un asesino, así como el mejor negociador, no tiene que serlo por vocación. (Insisto, siempre y cuando sea una persona que no quiera buscar un nuevo trabajo).

Este método de creación de personajes lo desarrollé a partir del método Stanislavski y del teatro Social y lo bauticé como Learning to act (en inglés, aprender a actuar).

Es un método de dramatización que permite a una persona la adquisición de un rol (con o sin aceptación de éste) permitiéndole simular sus características y conductas. En un segundo momento el desarrollo de este método ha permitido incluir escenarios para que el personaje creado pueda ensayar respuestas poniendo en práctica lo aprendido.

Este método sigue cuatro pasos básicos y esenciales para conseguir el efecto deseado:

1. Preparación: La primera fase del método consiste en trabajar con las personas la adquisición de máscaras en el teatro. Para ello, perder el miedo escénico en un primer momento es clave para ganar confianza con los nuevos actores.

Durante esta primera fase, proponemos:

- Ejercicios de caldeamiento, (“caldear” en el teatro significa “calentar”). El Role Play pierde así todo su sentido. Si los actores profesionales están minutos antes de entrar a escena diciéndose el papel, ¿cómo se pretende que personas sin ninguna formación teatral puedan improvisar delante de sus jefes?

- Ejercicios elementales de creación de máscaras (roles)

- Ejercicios para adquirir disciplina en el escenario

- Definición de la Misión general. Este es uno de los puntos fundamentales. Stanislavski decía que la diferencia entre un actor creíble y otro no creíble radicaba en la interiorización del primero de la misión u objetivo principal. No es lo mismo alguien que entra en escena con la idea de buscar un rotulador, que alguien que entra pensando que tiene que interpretar a alguien que busca un rotulador. El segundo no es creíble, nos da la impresión de que sobreactúa.

2. Construcción del personaje: En este punto la técnica Learning to act habla de partituras clásicas y partituras de Jazz. Las primeras se centran en trabajar las herramientas que utilizará el actor para vestir el personaje, por ejemplo, para un vendedor puede ser saber hacer un buen contacto, saber hacer preguntas abiertas, saber detectar necesidades, saber argumentar y saber cerrar la venta. (En los procesos, serían los rectángulos o acciones a acometer en el proceso).

Las segundas, las partituras de Jazz, establecen los puntos de decisión del proceso. Stanislavski decía que todo papel tenía una misión general pero que en cada escena había subobjetivos cuya interiorización permitía al actor poder improvisar en ausencia de libreto. En los procesos (reglas) que describimos estaríamos hablando de los rombos o puntos de decisión. Para poder tomar una decisión necesito saber cuál es el objetivo que debo conseguir.

Siguiendo con el símil anterior, si es importante conocer técnicas para el contacto con un cliente (partitura clásica), tanto o más será saber qué objetivo quiero conseguir con esa acción: ¿quiero causarle buena impresión? ¿quiero facilitarle el proceso? ¿debe identificar en ese momento que soy empático?

Partituras Clásicas de fuera a dentro:

En el ensayo de las partituras clásicas, procesos básicos del personaje, debemos practicar una serie de técnicas:

- Relajación: trabajar sobre la tensión física y la relajación.
- Practicar la Concentración: aprender a pensar como el personaje que queremos interpretar.
- Circunstancias dadas: desarrollar las circunstancias en las que vive el personaje.
- Trabajar con los sentidos: aprender a trabajar sobre la base de los sentidos; aprender a memorizar y recordar sensaciones, en lo que llamamos esferas de atención.
- Unidades de Acción: elementos concretos basados en habilidades específicas. Dividir el papel o rol en unidades sensibles que puedan ser trabajadas individualmente (en

la creación de una persona que esté frente al público estaríamos trabajando las fases de la atención al cliente)

Partituras de Jazz: de dentro a fuera:

En estas partituras debemos desarrollar los puntos de decisión del personaje mediante la interiorización del objetivo principal y todos los subobjetivos en cada fase o escena.

- *Objetivos:* desarrollar la habilidad de tomar decisiones, por un deseo activo de objetivos, en lugar de una mera idea literaria.

- *Trabajar con el texto del libreto:* desarrollando la habilidad de descubrir el sentido social, político y artístico del texto y viendo que esas ideas están contenidas en la actuación.

- *Lógica y credibilidad:* descubrir cómo es verdadero que la suma de objetivos combinados son consistentes y coherentes y que ellos se encuentran en línea con el libreto como un todo.

- *Escalas:* independientemente de las partituras, hay una serie de “escalas” que no podemos dejar de conocer de nuestro personaje para darle un sentido de verdad. Stanislavski planteaba que había que diferenciar entre lo básico y lo accesorio en el personaje, dotándolo de credibilidad frente a terceros. En ese sentido no podemos dar el proceso de creación del personaje por finalizado hasta que hayamos reflexionado sobre todas y cada una de las escalas:

- LA DORIA: Cómo se comunica en lo verbal con otros el personaje(adaptación a los otros versus autocentrado).

- LA FRIGIA: Cómo se comunica en lo para verbal el personaje(Extraversión-Introversión).

- LA JONICA:Cuál es su motivación básica, qué necesidad básica quiere cubrir (motivación intrínseca / extrínseca).
- LA MELÓDICA: Se mueve más por Tareas o por Relaciones personales (dinámica Tarea / Relación).
- LA LIDIA: Nivel de activación (pausado o energizado).
- LA MIXOLIDIA: Definir los puntos de fricción básicos (decisiones en el proceso del personaje).

3. Desarrollo en el entorno: A pesar de tener el personaje creado, este personaje se mueve en un entorno (empresa privada, pública, ONG, pyme, universidad, policía, etc.). Es básico trabajar la Comunicación y el Contacto, aprender a desarrollar la habilidad de interactuar con otros personajes espontáneamente. Para ello es importante conocer las reglas de juego del entorno. La clasificación que utilizamos para descubrir las reglas que subyacen en un sistema se basa en la organización de nuestro cerebro. Hablamos de una organización Instintiva, Emocional y Racional del sistema:

Visión I (instintiva)

Territorialidad y Posesión: Debemos saber en qué tipo de sistema nos movemos. En este nivel analizamos el grado en que la territorialidad y el poder afectan al sistema.

Visión E (Emocional)

(Emociones, triángulo de Karpman, juegos psicológicos, Ley natural) En este punto trabajamos mediante teorías para desarrollar las leyes no escritas de una organización (la ley natural) de base emocional y cuyo desconocimiento puede hacerle perder la energía al

personaje. Por ejemplo, “nadie me lo ha dicho, pero yo sé que no es tan importante lo que haga como saberlo vender bien”.

Visión R (racionalidad)

El uso de la razón es importante, así la base con la que nos hemos dotado para explicar el cambio de actitudes durante el capítulo 2 de este libro puede ser una buena aliada.

- MOTIVACION EXTRÍNSECA: Identificación de los Higiénicos y Motivantes de los personajes.
- MOTIVACION INTRÍNSECA: Identificación de las dimensiones críticas de los personajes.

4. Aprender a improvisar en el entorno: Una vez construido el personaje y conociendo las reglas del sistema, vamos a crear posibles situaciones y demostrarle a nuestro personaje que poniendo en práctica lo aprendido puede salir por sí mismo de las situaciones planteadas. Para ello utilizamos dos herramientas que se han mostrado muy útiles en nuestras intervenciones:

Técnica de Teatro Social

Esta técnica fue creada por el dramaturgo brasileño Augusto Boal en la década de los 60 trabajando en favelas con grupos sociales desfavorecidos, dándoles una significación nueva para protagonizar activamente su vida y tomar las riendas de la misma. Al arribar la dictadura a Brasil, Boal, como en su día tuvo que hacer Stanislavski en la Rusia postrevolucionaria, tuvo que emigrar a Francia, donde pudo desarrollar su teoría en diferentes ámbitos, entre ellos el empresarial.

En una sesión de Teatro Social los asistentes forman grupos para pasar a representar una situación de conflicto no resuelto. Cada alumno cuenta al resto una experiencia sobre la temática que se desee abordar, que haya vivido personalmente y en la que la solución dada no sea del todo satisfactoria o sea mejorable. Una vez que todos los participantes han contado su historia se escoge aquella que el grupo considere más apta para representar en dos o tres minutos.

El paso siguiente es ensayar esta escena teatral, para pasar luego a representarla ante el resto de los alumnos, que se convierten en espectadores, como en un teatro. Cuando todos han visto la escena del “conflicto”, se pasa a la elaboración conjunta de soluciones. Para esto, los alumnos van aportando diferentes soluciones posibles: sugieren en un primer momento, luego se debate con el resto de los alumnos y cuando hay una propuesta de acción y solución concreta, la persona que la ha impulsado sale al escenario para llevarla a la práctica. La misma escena vuelve a representarse, pero ahora tendrá un final diferente, un final que los propios alumnos han elaborado, consensuado y por último llevado a la práctica.

No siempre las propuestas de solución realizadas son satisfactorias. Esto, según el teatro social, no es un impedimento o un problema, sino una forma de ejercitarse en un aprendizaje, aprendizaje que nunca podremos dar por acabado, ya que cada situación, cada persona implicada será diferente y nos desafiará a poner en juego habilidades y ensayos de respuesta nuevos. Gracias a esta técnica aprendemos que no hay una única solución posible. En su lugar podemos hacer varios

intentos hasta que demos con la satisfactoria. Se trata de asumir la responsabilidad de nuestras propias acciones y dejar de culpabilizar al otro implicado. Los personajes creados y el conocimiento de las reglas facilitan mucho el aprendizaje y puesta en práctica de los personajes creados.

En cualquier caso conseguimos introducir al asistente en la comprensión de la naturaleza sistémica de los conflictos interpersonales y cómo su solución está condicionada al conocimiento de su diversidad basada en las reglas y las personas.

Técnica de Teatro de improfighters: Inserción en el entorno nuevo

Mediante esta técnica el alumno aprende a improvisar directamente en entornos imaginarios. Es un paso previo al teatro social que permite al alumno familiarizarse con el nuevo personaje y en el que las reglas de juego descritas en el punto 3 se van introduciendo paulatinamente hasta completar un escenario idéntico al que se encontrará en la realidad. Como hemos comentado, esta técnica actúa de puente entre una acción formativa y el teatro social pero también puede ser utilizada en entornos formativos clásicos para introducir a los alumnos a la dramatización en general.

EPÍLOGO

Sin duda, sólo hemos llegado al final de la primera etapa de un gran Tour. Este libro sólo pretende hacer reflexionar sobre la problemática de las actitudes en la organización. Para ello ofrecemos nuestro trabajo de los últimos tres años mediante la aplicación de algunas teorías psicológicas y técnicas del campo de la teatralización y de la gestión por procesos bajo el paradigma sistémico de la escuela de Palo Alto, bajo el denominador común de método Tangram.

Esperamos haber presentado algún nuevo camino o nueva pista para alguno de los problemas en el campo de la modificación de las actitudes. Si es así, nos daremos por satisfechos, conscientes de la complejidad del tema. Práctica y teoría no siempre van de la mano. A lo largo de este libro hemos explicado el método de forma lineal, de la misma manera que los ejemplos expuestos siguen una secuencia lógica acorde con el método. Ahora bien, no siempre fue así. A veces, para conseguir transformar una organización hay que abrir puertas traseras, dar un paso atrás para poder demostrar tu utilidad, lo que permite ganarte la confianza del cliente para posteriormente dar dos pasos adelante.

Lejos de desanimarnos estas experiencias han enriquecido nuestra labor y nos han enseñado que tan sólo respetando las estructuras informales de las organizaciones es posible avanzar en la transformación. Este hecho requiere dar otra vuelta de tuerca al estudio de estas estructuras informales, que llamamos “leyes naturales”: el conjunto de leyes no escritas por las que se rige la estructura informal de la organización. Su

desconocimiento puede llevar a la persona a un callejón sin salida, perdiéndose en el laberinto organizacional.

También hay que avanzar en la toma de conciencia de nuestros clientes; sólo hay problema cuando tenemos conciencia de que existe un problema. Reflexionar sobre ello es el paso previo para iniciar un cambio; de hecho, el 50%.

¿Qué nos queda por recorrer todavía? Como todo método debemos seguir trabajando en su mejora, con las aportaciones de todos los lectores. El trabajo que resta es enorme. En la actualidad, el estudio de nuevas técnicas teatrales centra el trabajo de nuestro equipo, junto al estudio de las posibilidades que ofrecen algunas de las herramientas psicoterapéuticas de las que hemos hablado con el fin de seguir innovando en campos como la formación.

También estamos optimizando los procesos que hemos podido mapear en distintas organizaciones y comprobar si estos procesos de Management que parecen repetirse tienen rango de universales (parece que sí).

De confirmarse esta última opción, podríamos estar delante de una nueva forma de comprensión del establecimiento de relaciones humanas en las organizaciones, hecho que sin duda ayudaría a eliminar muchas de las problemáticas que se generan.

Por último, nos falta desarrollar las Tangram Tools, en las que estamos trabajando de forma intensa. La aplicación de alguna de ellas en nuestro método, así como

conseguir su aplicabilidad en el ámbito formativo son algunos de los próximos retos planteados.

*Para saber más sobre el método Tangram, sigue mi página **www.motivapedia.com***