



Evolution Loops: ¿En qué fase de nuestra transformación estamos?



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: LAUNER, Viviane

Título: Evolution Loops: ¿En qué fase de nuestra transformación estamos?

Resumen: Como profesionales, sabemos que en cada proceso de coaching tenemos frente a nosotros a personas, a equipos y organizaciones que están viviendo situaciones de transición y que no hay reglas fijas para proceder. Para avanzar habrá que atravesar una etapa de duelo y aceptar la necesidad de cambios, ya que las cosas ya no van a ser como eran antes, ni siquiera como son ahora. Evolution Loops (Bucles de Evolución) es un modelo que responde a la necesidad y que permite a las personas identificar en qué fase del cambio están como individuos, y qué fase están atravesando los equipos y las organizaciones a las cuales pertenecen.

Descriptores: Coaching / Crisis / Estrategia

Localizador para el buscador de la web: DT0000172131



Como coaches acompañamos a las personas, a las organizaciones y a la sociedad en sus transiciones. No somos consultores ni decimos lo que hay que hacer, sino que facilitamos la liberación del potencial de las personas y de los equipos. Trabajamos con lo que aflora. Es por ello que también nos llaman “facilitadores” y “agentes de cambio”.

Viviane Launer, Master Certified Coach - International Coach Federation. www.coaching-spain.com

*“Cuando más grande es el caos,
Más cerca está la solución”
Proverbio chino.*

En una época de crisis compleja como la que estamos atravesando, en la cual sabemos que la forma como hacíamos las cosas ya no nos sirve, ha aparecido una fuerte demanda de respuestas a preguntas esenciales. Se han producido excesos en la sociedad, el recipiente se ha desbordado y esto ha producido cólera, pánico, desorientación y resignación.

Algunos predicen cambios estructurales importantes y dicen que hemos llegado al final de un sistema, otros em-

piezan a organizarse de otra forma y muchos se plantean nuevos modelos. La toma de conciencia de algunos y la confirmación de que estamos interconectados de otros, hace que se presagie un cambio de valores en la sociedad.

En este contexto, el coaching adquiere más que nunca una dimensión estratégica, ya que nos ayuda a encontrar el camino, a eliminar obstáculos y a sacar el máximo partido a nuestras capacidades. De esta manera, desafiaremos las creencias limitadoras, los obstáculos y las interpretaciones anquilosadas que nos impiden el éxito y nos anclan en el pasado o en una forma repetitiva de hacer las cosas.

En esta época de tormenta y de incertidumbre no podemos dar palos de ciego, debemos encontrar un nuevo



> rumbo sostenible. Estamos ante una situación donde necesitamos imaginar nuevas soluciones, tomar decisiones, aprender a ser más flexibles y tejer nuevas alianzas. ¿Qué cambiaremos? ¿Qué conservaremos? Si bien es cierto que estamos en un momento complicado y que las circunstancias externas son imprevisibles, tenemos que actuar serenamente y sin perder los estribos.

Como profesionales, sabemos que en cada proceso de coaching tenemos frente a nosotros a personas, a equipos y organizaciones que están viviendo situaciones de transición y que no hay reglas fijas para proceder. Para avanzar habrá que atravesar una etapa de duelo y aceptar la necesidad de cambios, ya que las cosas ya no van a ser como eran antes, ni siquiera como son ahora.

Evolution Loops (Bucles de Evolución) es un modelo que responde a esta necesidad y que permite a las personas identificar en qué fase del cambio están como individuos, y qué fase están atravesando los equipos y las organizaciones a las cuales pertenecen. Paradójicamente, la toma de consciencia de que hay etapas que no se pueden saltar se acelera la obtención de los resultados esperados.

Parte del postulado de que en todo momento en nuestra vida, afrontamos pequeñas rupturas (desalineamientos) o rupturas fuertes (choques o pérdidas) pasando por fases de altos y bajos. Gracias a Evolution Loops, los coaches, facilitadores o agentes de cambio, podemos acompañar de forma óptima esas transiciones.

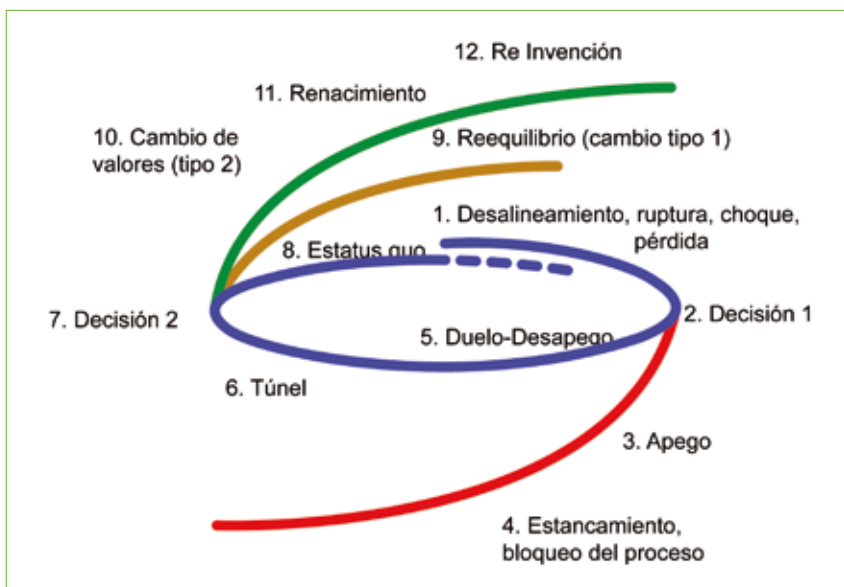
GRÁFICO EVOLUTION LOOPS, MODELO LAUNER-CANNIO

Ante toda ruptura o pérdida tenemos que tomar una decisión (fase 2): o bien aceptamos desapegarnos y entramos en un proceso de duelo (fase 5) o bien lo rechazamos y entonces el proceso del cambio se bloquea (fase 3). Si aceptamos atravesar el proceso de duelo, pasaremos por un periodo de incertidumbre y de soledad, que es lo que se suele denominar “la travesía del desierto” y podrá ser más o menos larga. Ésta es también la fase que nos permitirá madurar (fase 6).

Una vez pasado este periodo, tomamos una segunda decisión (fase 7): adentrarnos en el estatus quo (fase 8) / alinearnos con la realidad y abandonar nuestros sueños (fase 9) / reinventarnos, cambiando nuestros valores y comprometiéndonos con un nuevo proyecto (fases 10, 11, 12).

Para esta última opción, se requiere coraje, optimismo y mucha autoestima. Dejamos atrás compromisos anteriores, renunciamos a cosas, cortamos amarras y nos desprendemos de toda una mochila de apegos que nos impiden viajar de forma ligera. Una vez hecha nuestra elección y si hemos sido sinceros con nosotros mismos, nos moveremos con energía y nos sentimos entusiasmados ya que estamos alineados con nuestro propósito y sabemos adónde vamos.

Es importante destacar que no hay un buen camino y uno malo, que podemos estar en diferentes fases del modelo en diferentes momentos de nuestra vida personal y profesional. Se trata de clarificar nuestra posición y de escoger el camino que conduce a nuestro bienestar.



CÓMO EVOLUTION LOOPS PERMITIÓ LLEVAR A UN GRUPO DEL DESALINEAMIENTO A LA REINVENCIÓN

El coach utilizó Evolution Loops adaptándose a la evolución del equipo y asegurándose que éste pasara por las diferentes fases del modelo. Le acompañaría un coach que tendría una posición meta y que observaría la evolución de las personas y del equipo.

Durante todo el proceso, los coaches tuvieron presente la necesidad de que las

personas expresen sus emociones, se conozcan más creando un ambiente positivo y entren en una dinámica que les permita reinventarse y construir juntos un futuro dinamizador y prometedor.

La empresa cliente estaba perdiendo fuerza por falta de definición de sus actividades básicas. Esta situación tenía repercusiones sobre su imagen y su rentabilidad. Sopesaba el abandonar algunas actividades calificadas como tradicionales, para orientarse hacia otras más lucrativas en mercados crecientes. Basándose solamente en el razonamiento económico, podríamos decir que le convenía podar las ramas muertas para hacer subir la savia y favorecer el crecimiento.

El coach se reunió con el director general y el de RR.HH. para establecer el plan de trabajo del coaching y definir los objetivos. Se establecieron los siguientes:

- Construir el equipo.
- Elegir las opciones más útiles para la organización en términos de posicionamiento en el mercado, por lo tanto de objetivos y de estrategia.

- Poner en marcha las decisiones. Transformar los objetivos en planes de acción individuales.
- Gestionar la reestructuración con éxito.
- Reconstruir la imagen de la empresa.

El director general propuso al coach que se reuniese individualmente con cada miembro del equipo. Pero el coach prefirió que todos hablaran abiertamente delante del grupo para generar una atmósfera de confianza que impediría que se crearan estratagemas paralelas y que se fomentaran los rumores. Decidieron organizar un primer seminario de tres días con dos coaches. >

Para el desarrollo del proceso, todo el equipo de dirección, formado por once personas, se instaló durante tres días en un hotel, en plena naturaleza y lejos de la empresa.

Al iniciar el seminario, el líder presentó a los coaches y anunció que el proceso llevaría varios meses y que él estaría presente cuando el equipo necesitara alguna información. Los coaches explicaron que uno de ellos estaría más centrado en la acción (explicación de los ejercicios y dinamización) y el otro en la metacomunicación teniendo un rol de observador.





> Empezaron el día con la definición de las reglas de funcionamiento del grupo:

- co-construcción: todos hacia un objetivo común.
- co-protección: nos sostenemos unos a otros.
- co-responsabilidad: juntos hacemos funcionar el grupo.
- respeto: no interrumpir, expresarse con cortesía o apagar el teléfono móvil son normas básicas.
- abrirse al otro: aceptación de las palabras del otro, sin juicios de valor.
- confidencialidad: lo que se dice no sale de aquí.
- puntualidad: juntos consensúan los horarios y se comprometen a respetarlos. Acuerdan un protocolo para los imprevistos y los que lleguen más tarde tendrán que entrar en silencio. Es importante hacer que los participantes se responsabilicen y que asimilen su propia influencia en el proceso.

Siguió un ejercicio de presentación mediante el que los miembros del equipo se entrevistaron por parejas para, después, presentar a su compañero al grupo. Uno de los coaches explicó los siguientes principios: Cuanto más se conocen los miembros de un grupo, mayor es su eficacia a la hora de colaborar. Somos más tolerantes hacia las personas que conocemos y con las cuales tenemos cosas en común.

Las preguntas que se hicieron durante la entrevista fueron las siguientes.

1. Los puntos cruciales del recorrido profesional.
2. Prejuicios, expectativas, temores, lo que sabemos, los enfoques y métodos que nos gustaría que se utilizaran y los objetivos sobre el seminario.
3. Las aficiones.
4. Tres cosas de las cuales están orgullosos.
5. Lo que les une al otro, en qué coinciden.

Una hora y media más tarde, los participantes habían conocido a su jefe y colaboradores con una perspectiva nueva. Algunos acabaron descubriendo rasgos desconocidos de sus compañeros, a pesar de haber compartido, en algunos casos, varios años de vida laboral.

Los objetivos del seminario quedaron apuntados en la pizarra. A continuación, uno de los coaches propuso que cada uno compartiera con los demás sus puntos de vista sobre la situación actual:

- **La visión de la empresa.** Cada participante escribirá unas líneas inspirándose en el tema siguiente: “Estamos en la misma fecha, pero cinco años más tarde, de vuelta

en este hotel para abordar un nuevo seminario. Hoy día nuestras actividades son...”

Al final de este primer ejercicio aparecieron claras diferencias. Las personas que prestaban sus servicios en las áreas que eran ramas muertas estaban apegadas a sus actividades. En cambio, otras habían borrado estos sectores e imaginado que la empresa había ganado una cuota de mercado notable en sectores nuevos.

- **La misión y la identidad.** El facilitador pidió a los participantes que se pusieran por grupos de tres y que pintaran el escudo de la empresa, poniendo un lema en el rectángulo superior y tres emblemas en las partes inferiores curvadas. A partir de los distintos escudos, se apreció cómo emergieron los valores claves de la empresa. Algunos ya existentes se confirmaron y se incorporaron otros nuevos.

Al día siguiente, uno de los participantes con experiencia en una consultoría propuso realizar el DAFO de la empresa y analizar la competencia. Los coaches que pensaron que era una buena idea le animaron a que explique el modelo al resto del grupo. Los demás participantes asintieron.

Se inició entonces una discusión bastante tormentosa sobre el tema de las actividades de las ramas muertas. Uno de los coaches facilitó la expresión de los miedos de cada uno y les propuso que transformaran cada miedo en una necesidad explícita acompañada de un objetivo.

Las dos personas más afectadas por el abandono de la actividad expresaron su temor a perder su empleo, su necesidad de que les tranquilizaran sobre su porvenir y manifestaron su deseo de seguir desarrollándose en la empresa.

El coach propuso llamar al jefe para pedirle que explicara ante todos cuáles eran sus intenciones.

Por la tarde, el jefe les tranquilizó diciéndoles que contaba con todos y que su intención no era de despedir a nadie. En consecuencia, esas dos personas quedaron apaciguadas, se sintieron más libres y aceptaron seguir adelante, acogiendo en su interior los nuevos sectores y el crecimiento que aportaban al desarrollo de la compañía. Uno de los coaches les animó a que hicieran la lista de los elementos que apreciaban en esas actividades muertas y les hizo reflexionar sobre si era posible trasladar esos mismos elementos positivos hacia una actividad nueva. Ambos admitieron que era posible.



Estudio de Compensación de Industria General

Toda la información que necesita para la toma de decisiones en materia retributiva

El Estudio de Compensación de Industria General de 2011 de Towers Watson le ofrece una visión clara y detallada sobre las tendencias en materia retributiva en España. Junto con el detalle retributivo de más de 1.000 posiciones pertenecientes a todas las áreas y categorías profesionales, el estudio incluye un exhaustivo análisis de las principales políticas y prácticas de compensación en España.

Este año, tras la fusión de nuestras bases de datos, el estudio analiza información estadística de más de 400 organizaciones en España.

Para más información, por favor contacte con nuestro equipo de Estudios Retributivos en España o visite nuestra página web.

Towers Watson Data Services

T + 34 91 590 30 09

spsurveys@towerswatson.com

www.twdataservices.com

- > A continuación, los miembros del equipo fijaron el calendario de las próximas reuniones: dos horas cada viernes por la tarde, para analizar los avances del proyecto, y un día entero, cada primer martes del mes, con los coaches para profundizar y fijar nuevos objetivos.

El acompañamiento del equipo de dirección por parte de los coaches se extendió por un año. Además, el equipo organizó por su parte sus reuniones semanales y siguió con su trabajo de investigación, paso a paso, metódicamente.

El primer martes del mes siguiente, para mostrar el impacto del enfoque sistémico, el coach propuso al equipo que realizara un ejercicio muy lúdico y revelador sobre la influencia que cada miembro del sistema ejercía sobre el propio sistema.

El coach colocó a dos miembros del equipo sobre una tabla cuadrada de acero imaginaria de tres metros. Se supuso que la placa estaba justo encima de una bola de 30 cm de diámetro, ubicada justo en su centro. Las dos primeras personas subidas encima de este conjunto ficticio se divirtieron fingiendo buscar su equilibrio. Después, el coach hizo que subieran los otros participantes, dándoles los siguientes papeles: un proveedor, un banquero, clientes, etc. Al final, el equipo al completo fue buscando su equilibrio para que el sistema siguiera viviendo, quedando demostrada la influencia de cada componente del sistema.

Hay que añadir que todos se rieron mucho, lo que creó una dinámica muy positiva para el resto del día.

Con esta actividad el grupo aprendió que cualquier modificación de una parte de la empresa desencadena un desequilibrio y que es necesario gestionar para que el conjunto vuelva al estado de homeostasis.

Otro momento cumbre y necesario fue cuando los coaches propusieron a los miembros del equipo que hicieran su autodiagnóstico para comprender mejor los roles de cada uno.

Uno de los coaches presentó también varios ejercicios para crear una dinámica positiva.

Un martes, durante la fase de posicionamiento estratégico, el equipo explicó al coach que se sentían bloqueados por el tema del posicionamiento del producto. El coach propuso realizar una constelación, que reveló unas costumbres arcaicas, correspondientes a un pasaje oscuro de la historia de la empresa, en el cual fue comprada, descuartizada y vendida pieza a pieza, separada de su parte más válida y rentable.

El jefe estuvo presente en varias reuniones para aportar información y dar dirección. Las ramas muertas desaparecieron y las personas que pertenecían a esas actividades se integraron en otras. El pasar por la situación de duelo no fue fácil para una de ellas pero el equipo y los coaches le fueron de gran ayuda para adaptarse a la nueva situación. ■



Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

● ● ● people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

www.peoplexcellence.com

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO