

*CAPITULO 10. MODELAJE DEL
NUEVO COMPORTAMIENTO DE LA
PERSONA EN EL SIGLO XXI PARA
EL HIPER-APRENDIZAJE.*

PAUTAS DE MODELAJE



CAPITULO 10. PAUTAS DE MODELAJE

Denomino pautas de Modelaje a: 1) **LOS MENSAJES** que proyecta el Líder-Facilitador dentro de su equipo, con su acción-Pensamiento y Actitud. 2) **LAS ACCIONES** que proyecta con el apoyo de su Pensamiento y Actitud .3) **LAS ACTITUDES** que proyecta acompañadas de su Acción y Pensamiento Verbal.

El Líder-Facilitador tiene el recurso de las Pautas de Modelaje, para generar el nuevo comportamiento que necesitan las personas para desenvolverse en el siglo XXI y que desea proyectar a su grupo, mediante el Hiper-aprendizaje del interlocutor, con el fin de que este último lo asuma inconscientemente, hasta convertirlo en consciente mediante la reflexión y el análisis.

El nuevo comportamiento que se desea integrar en el grupo se proyecta con **EL MENSAJE** que transmite el Líder Facilitador en la ACCION-PENSAMIENTO-ACTITUD y el mismo se refiere al 1.- las nuevas realidades y el Desarrollo Integral que se necesita del personal de cualquier institución/organización a quien llamaremos cliente. También se refiere a 2.- la necesidad de una perspectiva educativa para generar cambios en la gente con el aprendizaje significativo y los recursos de aprendizaje para desenvolverse todos en el nuevo siglo .Igualmente se refiere 3.- al Hiper-aprendizaje que debe facilitar el Líder a su grupo

El nuevo comportamiento del cliente, o de la gente que trabaja, estudia o se reúne con cualquier fin de aprendizaje, se proyecta también mediante **LAS ACCIONES** que realiza el Líder-Facilitador tales como: 4.- Promover el Desarrollo Integral del Cliente, 5.-Manejar la Resistencia del Cliente al Cambio, 6.- Manejar el lenguaje del Negocio del Cliente, 7.- Usar el Sistema Educación- Trabajo© , 8.- impulsar la Sinergia del Sistema Educación- Trabajo' 9.-Manejar el ambiente de Incertidumbre, 10.- Percibir la Amenaza para la construcción de los Mapas de Acciones y 11.- Establecer la relación de aprendizaje con el Cliente.

Se proyecta también el nuevo comportamiento mediante **LAS ACTITUDES** que expresa el Líder-Facilitador acompañadas de su ACCIÓN y PENSAMIENTO Esto significa 12.-Concientizar como se cambia (Meta cognición).13.-. Concientizar su propio Desarrollo para percibir el del otro.14.-Escuchar su intuición.



I Los mensajes que transmite el Líder – Facilitador con su Acción - Pensamiento-Actitud.

1. La toma de conciencia de las nuevas realidades y el nuevo perfil que necesita la Sociedad
2. La perspectiva educativa para el cambio con el aprendizaje significativo y los Recursos para desenvolverse en el siglo XXI
3. El Líder- Facilitador y el Hiper/aprendizaje

II Las Acciones Que realiza el Líder-Facilitador con el apoyo de su Pensamiento y Actitud

- 4 Promueve el Desarrollo Integral del Cliente
- 5 Maneja la Resistencia del Cliente al Cambio
6. Maneja el lenguaje del Negocio del Cliente
7. Usa el Sistema Educación- Trabajo©
8. Impulsa la Sinergia del Sistema Educación- Trabajo©
9. Maneja el ambiente de Incertidumbre
10. Percibe la Amenaza para la construcción de los Mapas de Acciones
11. Establece la relación de aprendizaje con el Cliente

III Las Actitudes Que expresa el Líder - facilitador acompañadas de su acción v Pensamiento

12. Concientiza como se cambia (Meta cognición).
13. Concientiza su propio Desarrollo para percibir el del otro.
14. Escucha su intuición

I. Los Mensajes Que transmite el Líder-Facilitador con su 8cción-Pensamiento-Actitud son:

1.-La toma de conciencia de las nuevas realidades y el nuevo perfil que necesita la Sociedad

2.- La perspectiva educativa para el cambio con el aprendizaje significativo y los Recursos para desenvolverse en el siglo XXI

3.- El Líder- Facilitador y el Hiper-aprendizaje

Mensajes:

1.- La toma de conciencia de las nuevas realidades y el nuevo perfil que necesita la Sociedad

El Líder-Facilitador debe compartir con su Grupo, las características del segundo milenio que estamos viviendo y también debe aclarar que esta misma realidad exige un perfil diferente de individuo, que se adecúe al nuevo paradigma

A partir de este momento debe aprovechar cualquier oportunidad de presentar la persona educada para el Siglo XXI, diciendo que es aquella que se ha preparado para vivir en las nuevas realidades, que resultan de los avances de la ciencia, la tecnología y las humanidades. Y debe explicarr que estas mismas, imponen un nuevo orden en la sociedad, a la cual solo es posible adaptarse, mediante este nuevo perfil.

Ahora es el momento de proponer el Líder-Facilitador el valor que tiene alcanzar el mismo, porque es evidente que el nuevo Perfil es una necesidad ineludible e indeclinable, salvo que no se haya tomado conciencia, de la dinámica del entorno global.

Puede ser, que algunos de nuestros interlocutores, se encuentren precisamente en este último caso, de no haber tomado conciencia del nuevo orden presente en sus vidas. Por ello debemos tener en cuenta lo que estos se preguntarán, que será, sin lugar a dudas, ¿para qué cambiar? Y debemos tener también en cuenta, su interés en mantener las cosas igual en su seno familiar, relaciones personales, en su trabajo, aún cuando acepten que afuera en la calle las cosas son diferentes

Es su responsabilidad insistir e informar cuales son las nuevas necesidades, a las que todos sin excepción debemos adaptarnos, para reconocer que de lo contrario, pasará la vida delante de nosotros y no seremos capaces de intervenir con ningún papel.



Lo que debe proyectar en el (los, las) otro (s, as) es la necesidad básica de buscar el conocimiento, como una nueva forma de generar riqueza. También, de desarrollar la capacidad de adaptación, para participar activamente, dentro de las nuevas realidades e inclusive adelantarse y visualizar el futuro. Esto permitirá que ellos (as) aprendan a interactuar con el entorno identificándose como parte de él, para redimensionar cada vez, su propio proyecto de vida, dentro del nuevo paradigma.

El grupo debe descubrir, que su rechazo a asumir la necesidad de este esfuerzo, representa una amenaza para su desempeño futuro.

Es necesario que ellos (ellas) asuma (n) una actitud activa y compartida, para convertirse en ciudadanos (as) universales, capaces de estructurar los nuevos valores dentro de un marco ético. Es indispensable promover en los demás, la necesidad de formar parte de la nueva realidad y querer lograr una contribución.

La mayor dificultad que encontrará el Líder es la falta de decisión de la generalidad, por temor a comenzar un nuevo camino, después de haber construido hasta el momento, tal vez, otro con éxito. También puede ser que encuentre individuos desinformados en el acontecer global, aún cuando manejen con éxito su propia área de conocimiento. Estas son la gente que se encuentra ajena a lo que pasa en el mundo.

El Facilitador necesita vencer, por tanto en los demás, su inseguridad y el miedo para subscribirse, en el nuevo patrón de ideas y conceptos, que explican la realidad de forma diferente a la que estamos acostumbrados. Otra dificultad que puede encontrar, es la poca claridad que suelen tener las personas, acerca de su propio proyecto de vida, lo cual les impide focalizar el esfuerzo, en razón de una meta y también en un camino para recorrerla.

Por todo esto, es necesario que facilite el aprendizaje, para que los demás perciban e intuyan casi inconscientemente la diferencia entre cuales valores poseen las personas y cuales proponen las nuevas realidades. Esta reflexión hará posible en los demás plantearse que deben modificar, sustituir y sumar.

Lo que debe facilitar es la situación de lo difícil que es para todos deshacerse de patrones y hábitos, también lo es modificar modos de sentir o pensar impuestos en edad temprana.

Por otra parte en el entorno convive también un paradigma tradicional, que genera un discurso paralelo lleno de contradicciones y de incomunicación. Esto hace confusa la ubicación de cada uno en el mundo. Así que por ello, es importante promover en los demás, por lo menos el ánimo de despertar sobre la



necesidad de realizar el cambio, hacia una nueva visión de la realidad, que implica un compromiso de sí mismo en el nuevo orden social y esto significa un movimiento profundo de valores y patrones que deben ser sustituidos.

Lo que debe provocar el Líder -Facilitador en los otros es una decisión de vida para asumir este nuevo orden y esto depende del "valor", que para cada quien tiene, ser protagonista o espectador de su propia vida.

2. El Significado de la Perspectiva Educativa para el Cambio con el aprendizaje significativo y los Recursos para desenvolverse en el Siglo XXI

El Líder -Facilitador debe compartir con su grupo el carácter educativo del proceso de cambio que va a ocurrir, durante el trabajo diario que todos llevan a cabo. y lo que debe aclarar es que lo educativo, puede entenderse desde una perspectiva tradicional o a partir de la nueva educación.

En este momento explicará que la educación tradicional se focaliza en la ENSEÑANZA y el grupo es el responsable de usar el conocimiento aprendido, aplicarlo o no.

Sin embargo continuará diciendo, que en la educación nueva, lo importante, es el APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO para el interesado, porque está ligado a sus necesidades de todo tipo y en el trabajo perfectamente este puede producirse cuando el Líder es un facilitador.

Debe aclarar que lo que se aprende es el uso y aplicación de los Recursos para desenvolverse todos en el Siglo XXI. Y los nombrará que son las Herramientas Intelectuales, Habilidades gerenciales y el desarrollo de determinadas cualidades personales.

Ilustrará que las frases típicas de un instructor dentro de la educación tradicional son "yo ya se lo enseñé" "el ya lo sabe" "está de su parte quererlo hacer o no".

A partir de esto hará notar la diferencia con la nueva educación, donde el Facilitador dice a su grupo, "fíjense lo útil que es este modelo de análisis" "vengo a ayudarlas a resolver algún conflicto" "vamos a mejorar el abordaje lógico creativo de esa situación de trabajo que Uds. tienen presente". Esto repetido una y otra vez, asegura en nuestro caso, el aprendizaje y uso de los nuevos Modelos de comportamiento por parte del grupo, hasta incorporar/os en sus labores diarias. Solo en este contexto hablamos nosotros de educación y aún más, de aprendizaje significativo.



No importa cuantas veces hay que insistir. El Líder -Facilitador lo hará las veces que se necesiten para promover el nuevo comportamiento.

No hay que olvidar que este proceso se mantiene inclusive en los momentos de descanso laboral y es precisamente aquí, cuando el Facilitador debe estar más pendiente de su responsabilidad en el proceso educativo, porque de lo contrario, el grupo puede aprovecharlos para expresar tal vez su incomodidad, molestia, frustración o descalificación del proceso que están viviendo en el trabajo..

El Líder-Facilitador debe aprovechar cada comentario de los diferentes miembros del grupo, para mantener la situación de aprendizaje mientras producen que les ayudará a todos alcanzar al mismo tiempo y más rápidamente su Desarrollo Integral.

3.-El Líder Facilitador y el Hiper/aprendizaje

El Líder-Facilitador debe tener como prioridad aspirar a su propio Desarrollo Integral, como forma para alcanzar su propio proyecto de vida como ser humano, y dentro de una ETICA PARA LA LIBERTAD Y la PRODUCTIVIDAD.

ESTE DESARROLLO ES EL PERFIL QUE TIENE QUE PROYECTAR MAS ALLA DE LAS RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS QUE OFREZCA A los demás.

El Desarrollo Integral (D I) debe ser el comportamiento asumido por el Líder-facilitador, para poder Modelar el nuevo comportamiento, al personal de la organización en su forma de trabajar y que va a hacer posible el Hiper/aprendizaje para el grupo.

Es una condición, auto reconocer el Líder su propio Desarrollo Integral, su propia toma de conciencia de las nuevas realidades en el entorno global, para así poder proyectar a los demás esto mismo que el posee.

El conocimiento de este mismo desarrollo no es suficiente porque se necesita que el mismo esté integrado como parte de cada quien

Por otra parte, el Líder- facilitador debe relacionar el D I de cada uno del grupo, con el proceso de cambio que facilita por interés de este mismo grupo, y esto le permitirá, focalizar con exactitud sus necesidades, el escenario donde actúan y las acciones pertinentes.

Se trata, por una parte, de ubicarse el Líder en un marco de múltiples opciones representadas por el D I de cada quien en particular ,para por otra parte, poder reconocer con acierto la realidad de cada miembro del grupo.

Es por esto vital para el Líder- Facilitador, reconocer y asumir en su propio comportamiento los contenidos que siguen, para poder reconocerlos y propiciar que los asuman sin mucha explicación los miembros de su grupo.

El Desarrollo Integral se reconoce en cuatro áreas: Intelectual-Emocional-Social-Física

Cada área se caracteriza: la **Intelectual**, por las capacidades; la **Emocional**, por las actitudes; la **Social**, por las necesidades e intereses; y la **Física**, por las aptitudes, destrezas y habilidades.

Área Física

El individuo es un ente biológico, cuyo funcionamiento físico se observa en sus destrezas y habilidades, representadas por las aptitudes. El cerebro dirige y gobierna nuestro HACER, es decir, lo que hacemos es una manifestación del funcionamiento de nuestro cerebro. El regula miento del cuerpo humano por el Cerebro, se manifiesta a través de las habilidades o destrezas.

Lo biológico es la aptitud. La aptitud es lo que permite realizar las actividades con las destrezas y habilidades que ellas requieren. En el caso de los gerentes esto es la aptitud gerencial.

A continuación proponemos las siguientes definiciones:

Aptitudes: Conjunto de habilidades y destrezas para realizar un trabajo

Habilidad: Capacidad intelectual para realizar tareas desde el punto de vista Físico.

Destrezas: Habilidades físicas que se requieren para un trabajo, producto de la ejercitación. Por ello, se puede ser diestro en habilidades intelectuales como por ejemplo, el jugador de ajedrez.

La Aptitud: Se refiere por tanto a lo hábil que es el individuo en un acto físico- intelectual.

Área Intelectual

El hombre por naturaleza es un ser pensante, con capacidades intelectuales de análisis, comparación, síntesis, jerarquización generalización.



El desarrollo del pensamiento transcurre a través de las actividades intelectuales que generan los procesos.

El desarrollo del pensamiento se manifiesta, mediante diversos niveles de complejidad (cantidad y calidad de asociaciones que el individuo es capaz de hacer), cuando el individuo interactúa con el entorno y que representan su nivel de organización mental.

Área Emocional-Social

El Área Emocional-Social está constituida por las actitudes (lo emocional) y por las necesidades e intereses del individuo (lo social).

Las actitudes son la tendencia o disposición, a comportarse de una determinada manera ante las situaciones del entorno. Las necesidades e intereses se construyen, mediante la interacción con el medio, el cual influye en el comportamiento del individuo.

En estas áreas, se generan determinados procesos, los cuales se desarrollan en el aprendizaje significativo, para la adaptación continua del sujeto al entorno, hasta alcanzar el nuevo comportamiento

El Ser Humano interactúa con el entorno, como una entidad Bio-Psico-Social-Cultural (Cuerpo-Mente-Medio-Valores, respectivamente). Esto ocurre con márgenes de éxito diferentes, que representan el esfuerzo sostenido, como parte de un proceso que nunca termina.

Es una ilusión suponer que alcanzamos el 100% de Desarrollo Integral, puesto que supone un "continuum" de permanentes acomodaciones al medio, a veces exitosas y otras veces menos, que ponen de manifiesto el esfuerzo permanente para asegurar nuestro desarrollo, puesto a prueba continuamente y durante toda la vida.

El desarrollo del ser humano individual y social supone su personalidad, la cual es observable mediante su comportamiento y rendimiento en cualquiera de sus tareas.

El Desarrollo Integral incluye las competencias genéricas y técnicas. Estas últimas provienen del conocimiento. Sin embargo las competencias genéricas son intrínsecas del ser humano y las reconocemos en los siguientes aspectos.

Pensamiento Abstracto



Significa pensar con CAPACIDAD DE ANALISIS exhaustivo, lo que quiere decir, realizando múltiples asociaciones, elaboraciones complejas e interrelaciones entre las asociaciones.

Contacto consigo mismo

El ser humano es capaz de tomar conciencia de sí mismo. Esto le permite la descripción de lo que uno es, llegando hasta la autocrítica y al mismo tiempo la aceptación de lo que el otro ve en uno.

Responsabilidad con el otro

Es la capacidad de describir el comportamiento del otro, aún cuando esto involucre conflicto y confrontación. Es saber manejar la amenaza y desarrollar el espíritu de "alerta", de la desviación permanente que nos propone el medio.

Iniciativa

Todos tenemos la capacidad de asumir riesgos. Sin embargo el desarrollo de la voluntad y sentido de la oportunidad, permite visualizar de forma holística los múltiples escenarios, que despiertan nuestra iniciativa a movernos en determinadas direcciones.

Autonomía

Es el uso del derecho a ser libre para construir el proyecto de Vida. Esto significa la auto elección de cada quien para tomar en sus manos su Propio destino

Manejo del éxito

La felicidad la entendemos como la recompensa por satisfacer los valores elegidos. Esto nos permite decidir donde queremos estar y saber quienes somos.

Necesidades

La propia recompensa representa la satisfacción de nuestras necesidades. Esto ocurre, cuando desarrollamos el sentido de búsqueda y en la elección de las consecuencias que estamos dispuestos a asumir



II. Las Acciones que realiza el Líder- Facilitador con el apoyo de su pensamiento y Actitud son:

- 4.- Promueve el Desarrollo Integral del cliente
- 5.- Maneja la resistencia al cambio del cliente.
- 6.-Maneja el Lenguaje del Negocio del cliente
7. Usa del Sistema Educación- Trabajo©
- 8.- Impulsa la Sinergia del Sistema Educación- Trabajo ©
- 9.- Maneja el ambiente de incertidumbre.
- 10.-Percibe la Amenaza para la construcción de los Mapas de Acciones
- 11.-Establece la relación de aprendizaje con el cliente.

Acciones

4.- Promueve el Desarrollo Integral del cliente

El cambio del cliente para alcanzar su nuevo perfil, en nuestra opinión, ocurre solamente con el Modelaje del consultor, según sus características individuales, propias de su desarrollo integral y no por la aplicación de fórmulas, o metodologías

Es importante que el consultor mantenga presente, la propia educación, que en general es tradicional, para hacer el esfuerzo en su propio desarrollo y promover así el de los demás.

El Modelaje promueve el desarrollo integral del otro y el éxito del mismo depende de la actitud de búsqueda, análisis y auto evaluación del consultor, acerca de su propia congruencia.

Esta búsqueda desarrolla la propia capacidad de oírse, verse Y percibirse, en el mismo momento que se encuentra en contacto con el cliente, hasta convertirla en una destreza, que significa atender adecuadamente lo que esta ocurriendo, sin esfuerzo consciente para lograrlo La conciencia se refiere a reconocer permanentemente, cómo se está conectando con el entorno y no de forma espasmódica.

5. Maneja la resistencia del cliente al cambio.

Definimos la resistencia como toda fuerza que se opone al cambio y aún cuando forma parte del proceso, debemos verla como una amenaza

La resistencia decimos que genera conflicto y resolverlo, exige del consultor su auto - control emocional social.

El Líder -Facilitador debe tener en cuenta, que toda manifestación de resistencia puede poner en peligro los resultados del proceso de cambio que maneja, por tanto no hay resistencia sin importancia.

Existen resistencias que sólo pueden explicarse dentro de un rango de enfermedad dentro del comportamiento humano y por tanto escapan a nuestro radio de acción.

La resistencia al cambio es sin embargo, una situación cotidiana en el proceso de transformación Y se manifiesta de diferentes formas. Podemos encontrar individuos que nos descalifiquen, diciendo que no lo entienden, o que ya han vivido algo parecido o que no ven ningún resultado.

Podemos encontrar también personas con actitudes conflictivas que se manifiestan de forma agresiva o tímida -pasiva.

En todo caso, esta situación es absolutamente esperada como parte del proceso y para resolverla se necesita:

- . el apoyo en el cliente, para superar la dificultad particular de algunos. . el manejo de la situación.
- . el manejo del conflicto por parte del Facilitador

El **manejo** del conflicto lo proponemos con el **proceso de confrontación**. Esto es una acción frontal, que conlleva el posterior **manejo del conflicto Como oportunidad para el cambio**. Confrontar al cliente es mostrarle (en Espejo), aquello que pone de manifiesto su resistencia ante el proceso de Cambio y que siempre tiene un componente emocional. **Allí donde no se Maneje la emoción del cliente, no se ha dado la confrontación movilizante** y no se genera el auto- control emocional-social. Utilizar procedimientos racionales o intelectuales, no producen cambio porque las resistencias son emocionales.



Para confrontar al cliente es preciso hacer un **doble proceso**: Confrontarse uno mismo, es decir, manejar el miedo a no poder trabajar la resistencia del otro y verbalizar al cliente, en forma objetiva y descriptiva, la naturaleza emocional de su resistencia, siempre con el propósito de ayudarlo.

El proceso de confrontación debe convertirse en una postura de vida para el consultor, porque supone asumir una responsabilidad con el otro. Por esta razón, la confrontación **debe convertirse en un valor** para el consultor, Teniendo presente también, que no confrontar la amenaza implícita en toda Resistencia, puede transformarla en un peligro para nuestro quehacer.

LA PERSUASIÓN Y EXPLICACIÓN DEL PROCESO PUEDE USARSE COMO OTRO RECURSO EN EL PROCESO, SIN EMBARGO ESTE PROCEDIMIENTO NO GENERA CAMBIOS, A MENOS DE QUE SE TOQUEN LAS EMOCIONES.

6.- Maneja el lenguaje del Negocio del Cliente

Es indispensable que el Facilitador mantenga presente, la necesidad de realizar el esfuerzo de transformación, en el escenario del negocio donde va a trabajar.

Es decir el Modelaje del consultor en la interacción con el cliente, es útil, solamente en la medida que está ligado a las necesidades e intereses de éste. El Líder debe mimetizarse con el negocio del cliente. Esto es posible porque su propia tarea de "coaching" (interacción diaria) le exige estar presente, en el negocio del cliente el 80% de la semana laboral.

Es por esto que el Facilitador debe poseer un conocimiento del negocio, el cual se consigue a partir del uso de los modelos en la interacción con el mismo.

Este conocimiento le permite al Líder hablar con propiedad, hacer preguntas inteligentes y pertinentes y sobre todo, le permite focalizar las acciones que desarrollan el proceso de cambio

Los modelos usados por el Líder-Facilitador en el "coaching", le permitirán descubrir, reconocer y hablar con soltura, acerca del negocio dentro del cual él o ella trabaja para su proceso de transformación.

Igualmente debe organizar la información que escucha durante su trabajo y relacionarla de manera tal, que le permita construir su vocabulario, sus conceptos y su panorámica del negocio, que le asegure el conocimiento que necesita y dentro de un marco de estricta confidencialidad (ETICA).



Le será muy útil también, saber aprovechar la información obtenida con el Modelo de DPL (Desarrollo del Pensamiento Lógico), para estar más informado y en conocimiento de las características del negocio.

No obstante, es de gran importancia destacar que el consultor ha de centrarse en su interacción diaria con el cliente, más en cómo SE EXPRESA, que en LO QUE DICE.

Por una parte el **DPL** le permite moverse con comodidad, en el vocabulario y conceptos de lo que significa el negocio y por otra le permite modelar el aprendizaje de este modelo como parte de las tareas diarias del cliente.

7 - Usa el Sistema Educación- Trabajo ©

El Líder-Facilitador debe tener en cuenta la información que aparece a continuación para llevar a cabo en la institución que trabaja el manejo del Sistema Educación- Trabajo © y que consiste en 1.- el Mecanismo de Evaluación-Educación-Análisis-Feed-back. 2.- la interacción del Plan Inicial y Permanente, sus Resultados y el Patrón de Evaluación

1.- Mecanismo de Evaluación-Educación-Análisis-Feed-back

a) Lo que se evalúa es el Perfil Inicial del Cliente

Significado de Evaluación

La evaluación significa relacionar los tres modelos de Comportamiento que Propongo con las áreas de desarrollo del cliente.

- El Modelo de Acción lo debemos relacionar con el área física (Aptitudes, Destrezas y Habilidades).
- El Modelo de Pensamiento lo debemos relacionar con estructuras de razonamiento ubicadas en el área intelectual (capacidades)
- El Modelo de Actitud lo debemos relacionar con el Área Emocional Social (Actitudes Necesidades e Intereses).

Evaluar el Modelo de Acción significa reconocer la forma de Hacer el Cliente sus tareas.

Evaluar el modelo de actitud significa reconocer el comportamiento emocional del cliente en el desempeño de sus tareas. Esto es reconocer en sus gestos, postura, tono de voz, etc., su molestia, su disgusto, su agrado, etc.



Evaluar el modelo de pensamiento significa reconocer en el cliente sus ideas durante su práctica de trabajo.

Cómo Evaluamos

La acción del Líder para la Evaluación del Cliente es la OBSERVACION.

La observación se realiza en cualquier momento del "coaching", cuando se está en entrevista, en las Sesiones de Trabajo, cuando observamos a alguien hablando por teléfono, cuando interactúa con los otros niveles de jerarquía y en las reuniones con su personal.

Evaluación del Nivel de Pensamiento

En este caso se debe estar atento a las siguientes situaciones

OJO

Si responde a lo que se le pregunta
-Si propone la información de forma dispersa
-Si mantiene algún criterio lógico durante la Conversación.

Esto es evaluar la pauta de precisar la situación

Hay que observar también la diferencia entre
Proponer ideas diferentes que responden a un
Mismo criterio y un torrente de ideas que carecen
De una proposición central (divagación).

Otro aspecto a Observar, es la escogencia entre las
Diferentes ideas propone. Se debe identificar
Su grado de reflexión, frente a, si el criterio que
Sustenta la escogencia, está relacionado o no con el
De la idea central

Esto es evaluar la pauta de buscar alternativas.

Además se debe reconocer que el resultado final,
Es producto de la secuencia de ideas que se ha seguido
Dentro de un determinado contexto lógico.
Es por ello, que éstas pueden ser representadas
En un ESQUEMA.

Esto es evaluar la pauta de reconocer el resultado Correcto

Evaluación del Nivel de Pensamiento Creativo

El consultor debe observar la variedad de argumentos que rodean las proposiciones del cliente.

También debe reconocer la complejidad de sus nuevos argumentos.

Igualmente debe tener presente, la capacidad del cliente para proponer un) Manteamiento original y que representa la actitud creativa.

Evaluación de la Actitud

La actitud se debe evaluar durante las relaciones que se establecen entre dos o más personas, con igual y diferente jerarquía. Se debe observar si hay diferencia entre la manera de comunicarse con sus superiores y con el personal a su cargo, para identificar posibles dificultades en las comunicaciones.

Es importante observar también como se manejan los acuerdos para determinar el cumplimiento de las responsabilidades. Esto es evaluar el nivel de motivación.

El liderazgo lo evaluamos por la flexibilidad del individuo -gerente durante las relaciones que mantiene con su personal, según toma en cuenta la madurez de su grupo para realizar las tareas.



Igualmente es importante observar la actitud negociadora del cliente según mantiene presente las necesidades del otro al igual que las propias, además de su capacidad de CREAR soluciones de ganar-ganar.

Evaluación de la Acción

Evaluar el Modelo de Acción es evaluar el uso de las Pautas del **Método de Análisis** utilizado por el cliente en sus tareas. Este método debe estar presente cuando existe una desviación o problema (Análisis de SITUACIONES), cuando hay que tomar DECISIONES Y cuando hay que planificar en escenarios de incertidumbre (SITUACIONES COMPLEJAS) para evaluar permanentemente el riesgo.

b) Educación para el Nuevo Perfil

La educación constituye el segundo componente del mecanismo (Evaluación-Educación-Análisis-Feedback) el cual asegura el manejo del Sistema Educación- Trabajo © por parte del Líder-Facilitador.

La EDUCACIÓN que se ofrece (integración de Modelos y Tareas Críticas), se organiza según los resultados de la evaluación y consiste en APRENDER A RESOLVER LAS BRECHAS, con los Nuevos Modelos de Comportamiento y las Tareas Críticas.

La acción del Líder consiste en APROVECHAR las necesidades del cliente (OPORTUNIDADES), que aparecen en el día a día, para resolverlas mediante los diferentes Modelos de Acción-Pensamiento y Actitud y Tareas Críticas de Participación Activa del Personal, Gerente como Facilitador, Realización de Aportes y Construcción del Centro de Conocimientos. Esta acción debe ir inclusive, más allá, hasta propiciar su uso y aplicación constante, generando así cada vez mayor aprendizaje.

Los APORTES son una oportunidad de aprendizaje significativo porque satisfacen, diferentes necesidades del cliente.

El "Aporte" que el Grupo o Personal de la organización realiza, son respuestas en forma de Plan, Programa, Procedimiento, Tabla, Formula, Sistemas, etc. que resuelven alguna CARENCIA, para disminuir la BRECHA y alcanzar la META DE CAMBIO de la Empresa.

La complejidad del APORTE representa el esfuerzo como respuesta para resolver la desviación (carencia).



c) Análisis -Feed-back

El Mecanismo es un proceso circular que nunca termina y que es responsabilidad de la Unidad de Aprendizaje, que forma parte del Centro de Conocimientos.

2.- Interacción del Plan Inicial, Permanente sus resultados y el Patrón de Evaluación

La Interacción se refiere a un Plan Inicial que se construye sobre el Mecanismo. Esto significa que ahora hay que sistematizar los modelos de comportamiento (Acción-Pensamiento-Actitud) hasta integrarlos el grupo de forma inconsciente por el uso permanente de estos modelos para convertirse como resultado en las primeras cuatro (4) Condiciones para mejorar el desempeño económico de la organización.

Después se añaden tres (3) Condiciones más que resultan también del uso sistematizado de la construcción de la Agenda Organizacional-Plan de Mejoras - Equipo de Trabajo.

Los Resultados del Grupo en estas siete Condiciones (7) se evalúan con un valor Patrón, igualmente su Discrepancia, su Potencial de Ajuste y su Estrategia de Restauración. Este Patrón es parte del trabajo de investigación 1969-1990)

8. Impulsa la Sinergia del Sistema Educación- Trabajo ©

El Líder-Facilitador mantiene la Sinergia del Sistema Educación- Trabajo Con la interrelación entre sus cinco elementos.

Esto consiste: 1ª Interrelación. Las Carencias y las Debilidades son el por qué de las Brechas.

2. Interrelación. Los Aportes y los Avances son producto del nuevo comportamiento del personal que resulta por la integración de los Modelos y se convierte además en una Estrategia de Cambio para mejorar el Desempeño Económico.

3. Interrelación Los Aportes y los Avances sirven para eliminar las Carencias y Debilidades.

4. Interrelación. Eliminar Carencias y Debilidades Supone resolver las Brechas.



5ª Interrelación. La solución de las Brechas se evalúa Con indicadores correspondientes al Desarrollo Humano en relación al Desempeño Económico.

6ª Interrelación. El desempeño económico es el que satisface la meta de cambio.

No puede olvidarse que el sistema es este patrón de relaciones que hemos apuntado y que conforma una estructura. Alterar cualquiera de estas relaciones es, por tanto, romper la estructura que garantiza el cambio.

Es por eso necesario tener en cuenta la totalidad de las relaciones del sistema y visualizar el mismo como un TODO o unidad.

El Líder – Facilitador debe interpretar cada aspecto de la experiencia de cambio que vive una institución dentro de la perspectiva del propio sistema. De lo contrario, se puede perder la propia sinergia y dinámica hasta paralizarlo.

Todo acontecimiento de nuestra experiencia, debe leerse dentro de los conceptos y principios que regulan el sistema, so pena de obstaculizar su funcionamiento. Debemos tener presente que todas las respuestas deben poderse satisfacer dentro del sistema, y de no ser así, éste mismo quedaría refutado.

Cualquier acción debe entenderse con el significado de aportes realizados con un Personal con un nuevo perfil del Desarrollo Integral, que debe entenderse con el significado de avances que resultan ser Condiciones para mejorar el Desempeño Económico.

Esta acción es la que nos va a indicar donde focalizar nuestro esfuerzo.

El manejo de la sinergia es lo que garantiza mantener el sistema Educación- Trabajo© en el tiempo, lo que permite haber aprendido como cambiar, al hacer consciente el proceso de transformación para que deje de ser subliminal.

9.- Maneja el Ambiente de Incertidumbre

No hay una experiencia de cambio igual a otra, porque la transformación en Cada caso supone una meta, brecha y carencias diferentes, así como las debilidades propias de cada organización.

Igualmente sabemos que se debe generar un nuevo perfil, pero el factor de desarrollo es propio de cada organización y debemos ponerlo también al servicio de una realidad igualmente diferente en cada negocio

Estamos hablando de un sistema Educación –Trabajo ©, que opera con una forma diferente en cada negocio (su gestión y ciclo operativo); “espacio diferente (proporciones o niveles diferentes de cambio) ; causa (brecha) y “tiempo” (Evolución del proceso de cambio) también diferentes en cada negocio.

Esta es la realidad del facilitador, de cómo visualizar el negocio como agente del proceso de cambio, en la experiencia única y particular que representa cada proceso de transformación.

Cada experiencia exige del líder una gran flexibilidad y amplitud para manejarse en lo desconocido, que depende de su rigor perceptivo, intuitivo y creativo además de metódico.

Nuestra Educación sin embargo, nos entrena en el método determinista de causa-efecto y esta flexibilidad y amplitud representa un cambio en la forma de visualizar la realidad a partir de otros factores no determinantes, esto es lo que debemos saber manejar, sin que nos genere angustia, confusión o miedo.

10. Percibe la Amenaza para la construcción de los Mapas de Acciones.

La amenaza la definimos como cualquier situación que puede poner en Peligro los resultados de un proceso de cambio.

Decimos que las amenazas son interferencias, para establecer el mismo código Perceptivo y verbal del personal de la organización, hasta alcanzar la resonancia que resulta de la relación individuo-organización con el nuevo perfil.

Es fundamental para el consultor, percibir la amenaza, por ello recomendamos tener presente los siguientes aspectos:

I. La intención.

Se refiere a captar todo tipo de información, más allá del lenguaje verbal (gestos, postura corporal, tono de voz etc.)

La intención se contrapone a la “observación ingenua” de la información, la cual significa el poco interés, por “leer” los símbolos contenidos en la información y darle un significado.

II **La voluntad de captar.** Está relacionada, con el mecanismo emocional-intelectual para identificar la información del entorno.



Esta información debe recabarse, sin sesgar la interpretación de los datos atribuyendo significados a unos en detrimentos de otros.

La intuición. Se elabora, mediante la reflexión de toda la información recogida, dando lugar a una interpretación subjetiva.

La intuición relaciona y conecta la información a través de la reflexión, lo que nos permite percibir la amenaza.

La intuición es inherente al ser humano y de gran importancia para abordar la experiencia.

Descartar la intuición significa adoptar la postura de observador ingenuo, el cual dejará pasar información relevante para percibir la amenaza, con la posibilidad que esta se convierta en peligro.

La interpretación de los datos. Consiste en los datos recogidos en este proceso. Es una elaboración intelectual.

EL MISMO ASEGURA, RECONOCER LAS AMENAZAS COMO PUNTOS FOCALES DE ATENCIÓN, A SATISFACER CON UN CONJUNTO DE ACCIONES ORGANIZADAS EN FORMA DE "MAPA".

11. Establece la relación de aprendizaje con el cliente

Los procesos de transformación tradicional se caracterizan, por una relación entre el experto de un área y el cliente que lo contrata para mejorarla.

Sin embargo, el patrón de comportamiento de nuestro Líder-Facilitador debe ser bien diferente, porque se plantea alcanzar otro logro.

Nuestra área de mejora es el SER HUMANO, mediante su Desarrollo Integral, para obtener mejores resultados en la organización.

Este propósito tiene un significado educativo no tradicional, que se consigue mediante una relación de aprendizaje.

Esta relación es la de facilitador- grupo/cliente, la cual se caracteriza por la confianza, respeto, seguridad y consideración, generados durante el proceso educativo.



La perspectiva educativa, debe estar siempre presente, para resolver cualquier situación del negocio. Esto se realiza a partir de la nueva formación del grupo/cliente, lo que asegura un nivel de desarrollo, intuitivo, perceptivo, creativo y ético además de lógico y reflexivo, mientras atiende su área laboral.

Por otra parte, es necesario también establecer la diferencia entre nosotros y otros enfoques de ayuda al cliente. **OJO**

1ª Nuestro aprendizaje es exponencial no impartimos solo Conocimientos, Porque sabemos que este esfuerzo racional e intelectual, Resulta difícil de poner en la práctica. Es por esto, que nosotros generamos Aprendizaje a partir de la experiencia con el cliente, que luego se convierte en objeto de Reflexión y meta cognición.

2ª El enfoque de aprendizaje que proponemos es de carácter educativo (no psicológico), según los principios de la nueva educación. Es decir, somos facilitadores para el hiperaprendizaje de herramientas intelectuales, Destrezas básicas gerenciales y el desarrollo de cualidades personales.

3ª Nuestro enfoque para generar el cambio de las organizaciones es sistémico, porque proponemos una acción-evaluación en las relaciones que establecemos Como operatividad y productividad de la organización, es decir como gestión y Funcionamiento del negocio, mucho más allá de la mejora individual del personal. El Sistema Educación-Trabajo© representa éste patrón de relaciones dinámica, Para lograr el cambio que nos proponemos. Esta acción nada tiene que ver con cursos, talleres, seminarios, etc., impartidos Dentro o fuera del área de trabajo.

4ª Por otra parte el cambio entre una situación inicial **A** Y la otra **Z**, nosotros la explicamos a partir de una medida de tiempo, y no de longitud. Queremos decir que esto, entre A y Z existen diferentes momentos (tiempo), que se necesitan para vencer las brechas educacionales y funcionales presentes en toda organización, las cuales un vez superadas, se logra cualquier meta de cambio que deseemos alcanzar.

5ª Otra diferencia importante, es nuestro abordaje holístico, porque está dirigido a generar cambios en los procesos-tecnología-gente, que significa cambios en las condiciones necesarias para el mejor funcionamiento de la organización a partir del desarrollo integral el personal (ser reflexivo, creativo, perceptivo, Intuitivo, negociador y ético.



III. Las Actitudes Que expresa el líder facilitador acompañadas de su acción v pensamiento

- 12. Concientiza como se cambia (Meta-cognición)
- 13. Concientiza su propio desarrollo para percibir el del otro.
- 14. Escucha su Intuición

12. Concientiza como se cambia (Meta-cognición)

La meta cognición significa tomar conciencia del propio proceso de adquirir conocimientos y en nuestro caso, es tomar conciencia del propio proceso de cambio

Es por esto importante, que el Líder -Facilitador debe pedir al grupo/cliente al final de cada experiencia, que dé su opinión en relación a lo que aprendió y a lo que sintió.

Es importante además que el cliente verbalice hechos ocurridos, para el proceso educativo que se está desarrollando, durante su experiencia laboral.

La meta cognición es un darse cuenta, es tomar conciencia, no es un mero conocimiento de "algo". Por el contrario significa distinguir los pasos vividos, lo que funcionó y no funcionó. Es comprender todo lo que intervino en el proceso de aprendizaje, individual y grupal.

En la meta cognición intervienen elementos asociados a la cognición y también intervienen otros que forman parte del individuo y por tanto es un conocimiento de sí mismo.

Esto significa que en este proceso, intervienen la auto observación crítica de la relación del individuo y su entorno.

La meta cognición se llama también aprendizaje de segunda vuelta. En la primera vuelta aprendo conocimientos. En la segunda aprendo como aprendí.

En el proceso de meta cognición, las personas pueden verbal izar, por ejemplo, "tuve mucha resistencia y analicé por qué y me di cuenta que no estoy acostumbrado a aprender".

Una condición indispensable en este proceso, es tener desarrollada la capacidad de abstracción, para poder relacionar el propio proceso interno, con los sucesos ocurridos en el entorno.



El consultor debe desarrollar la meta cognición como un proceso organizacional, para que se pueda reconocer cuales fueron las dificultades encontradas y cómo se resolvieron. Esto es lo que permite aprender a cambiar.

El proceso de meta cognición ayuda por eso a la organización, en la permanencia del Sistema Educación- Trabajo©, porque al aprender cómo fue que se logró el cambio con este sistema, se es capaz de poder repetir la experiencia. Es por esto que este proceso es fundamental para nosotros.

En los procesos de transformación uno de los obstáculos mayores es la permanencia del cambio alcanzado.

Es difícil mantener el cambio logrado en el tiempo. El Sistema Educación-Trabajo© lo logra cuando deja de ser subliminal y se hace consciente, mediante el proceso de meta cognición.

13. Concientiza su propio desarrollo para percibir el del otro.

La lectura perceptiva del otro depende de un proceso constante de revisión personal como parte del propio desarrollo INTEGRAL.

Esta revisión se realiza en función del propósito de vida el cual estimula el análisis, la reflexión y la toma de conciencia de las acciones y sentimientos presentes para el logro del mismo.

Ello crea una necesidad de conocer el por qué de nuestras acciones, así como también conocer el por qué de nuestra angustia, inseguridad y miedo.

Estamos frente a un ejercicio donde nos acostumbramos a estar solos con nosotros mismos y poco a poco ser capaces de descubrir nuestra "forma de ser", mucho más allá de la que nosotros creemos tener aparentemente.

Cada día nos sentimos mejor y más complacidos con este ejercicio, hasta llegar a necesitarlo tanto como tener ratos de ocio.

Llegamos a conocer el doble sentido de nuestras palabras, el por qué de nuestras inclinaciones, de nuestras preferencias y sobre todo de nuestra energía y tesón para lograr cualquier proyecto.

Esto nos hace más fuertes, así es que existe una motivación, de querer estar con nosotros mismos, para cada vez estar más satisfechos.

La satisfacción nos desarrolla un sentimiento de auto-estima, sin perder de vista las limitaciones que sentimos cuando analizamos nuestros actos.

Ello representa un trabajo de todos los días y durante toda la vida, que nos permite tener "la casa en regla" y estar prevenidos para resolver las situaciones de la vida.

En esta medida, podemos reconocer en el "otro" el significado de su propia vida, de sus actos y conflictos, porque se necesita la misma habilidad que desarrollamos para con nosotros mismos.

Esta es la perspectiva educativa del acto de reflexionar, bien diferente de la otra de carácter psicológico.

Nosotros planteamos el uso de los recursos propios del ser humano, para patrocinar el propio desarrollo integral y para facilitar el desarrollo del otro.

Esto es la capacidad de evaluación y autocrítica emocional, que cada quien posee y que desarrolla, en la medida que atiende cada día y en forma sistemática, las acciones que realiza. El objetivo es alcanzar las metas para lograr nuestro propósito de vida.

El éxito de este esfuerzo lo reconocemos a partir de la experiencia, la cual nos permite repetir el ciclo de evaluación y autocrítica para crecer y desarrollarnos cada vez más como seres humanos.

14. Escucha su Intuición

Cada quien ve las cosas a su manera, ligadas a su experiencia, sus valores, éxitos y fracasos

Lo subjetivo es lo que nos caracteriza, es nuestra propia naturaleza. Es nuestra forma individual de ser

Al mismo tiempo las personas tenemos tremenda tarea al nacer, de construir la Realidad y con ella, formar parte del pensamiento colectivo, creencias, costumbres y hábitos que nos convierten en ser social.

La Teoría de J. Piaget propone diferentes niveles de comprensión, que el ser humano logra, debido a sus propios niveles de desarrollo. Y esto es la "Construcción de lo Real" Así se titula uno de sus libros

En este mismo contexto, lo real se encuentra no a partir del sujeto (la persona), no a partir del objeto (el entorno), sino en la interacción sujeto-objeto como una misma unidad, que algunos llamamos ecológica. Así que la realidad en este caso es LA EXPERIENCIA (Popper)

La experiencia, en la Teoría Cognitiva, es la capacidad de Adaptación del individuo al medio social para asimilarlo. La pregunta inmediata es ¿cómo me adapto? La respuesta se encuentra también en la misma teoría. Es con mis capacidades, mis emociones, habilidades, necesidades e intereses, dando lugar a una serie de procesos que permiten desarrollarme en mis propias Competencias Genéricas. UNO de estos procesos ES LA INTUICIÓN.

La experiencia racional es indispensable para obtener una primera aproximación del mundo que nos rodea, pero está muy lejos de conseguir descifrar el misterio que somos nosotros como parte del entorno.

¿Por qué no apelar a nuestra intuición? Este recurso lo tenemos todos.. Esto significa buscar dentro de nosotros respuestas capturadas con nuestros sentidos, nuestro cuerpo, sin base racional, pero que de repente aparecen y martillean nuestro pensamiento. Generalmente no les hacemos caso. Otras veces sí. Y en esta oportunidad podemos enriquecernos disfrutando de una alternativa adicional, además del canal racional para interpretar la Realidad.

Al principio intuimos palabras. Son como dice ----- “parpadeos” que vienen a nuestra mente ante un hecho o situación, sin saber por qué. Pero ahí están y debemos a partir de ahora detenernos y hacer un ejercicio de búsqueda, de ese por qué apareció esa palabra o sentimiento ligado a un determinado acontecimiento.

La búsqueda es la del significado solo válido para quien lo experimenta, pero de un valor incalculable, porque añade una perspectiva nueva que nada tiene que ver con la razón pero que al mismo tiempo la amplía, y de esa forma crece el espectro de cómo acercarse ahora para atrapar la experiencia.

Las palabras aisladas, que de repente nos acostumbramos a tener presentes, se convierten en frases, incluso se convierten en ideas descabelladas para el método científico, porque no se sabe cómo llegaron ahí, pero el ejercicio es “confiar” en ellas después de someterlas a nuestra indagación, nuestro juicio, es combinar lo mejor de dos mundos

En este sentido quiero aclarar que esto está muy lejos de proponer movernos en un mundo de pensamiento mágico, que tanto nos ha costado dejar atrás y que acompañó a nuestra especie humana hasta lograr emanciparnos con



unas creencias que nos hacen menos temerosos, mas libres y dueños de nuestros destinos.

Lo que propongo es otra cosa . Es hacer uso de la interpretación que si podemos considerar basados en nuestro mapa de creencias, valores y pensamientos PERSONALES, además del uso de nuestra razón. Lo que propongo en este momento, es tener en cuenta como guía de nuestro comportamiento, la razón y la intuición, a pesar de que esta ultima carezca de explicación para los demás.