



Autor: Mariano Barusso | Agosto, 2021

SERIE: DESEMPEÑO SOSTENIBLE PARA UN NUEVO MUNDO

Quizá no quieras llegar a CEO, pero no podés dejar de liderar el CEO®

Presentamos en este artículo nuestro enfoque de liderazgo del Ciclo de Evolución Organizacional® para ayudar a quienes ejercen roles de liderazgo en uno de los trabajos más importantes que tienen: orquestar procesos continuos de transformación organizacional y el desarrollo de capacidades adaptativas para la empresa del siglo XXI.

El Director General de una compañía cliente nos expresaba con frustración: “*A pesar de toda la comunicación que hemos hecho sobre las prioridades de la integración, los equipos no se están moviendo con la velocidad que necesitamos. Estamos yendo hacia un nuevo conflicto, ya que a este paso nadie va a cobrar su bono anual. No sé qué más debemos hacer...*” Su desasosiego era comprensible, porque se sentía realmente involucrado junto a su equipo en lograr que la mayoría de los empleados comprendieran y abrazaran la nueva dirección estratégica; habían dedicado muchas horas para ello. Lo que le sugerimos en esa conversación es que tal vez no había que hacer mucho *más* sino, más bien, algo *diferente*.

De esto se trata este artículo: si ejercés un rol de liderazgo y querés movilizar el tempo de cambio en tu organización debés comprender, respetar y facilitar el Ciclo de Evolución Organizacional®, el CEO®.

Quienes lideran cambios organizacionales significativos de cualquier índole, suelen tener la expectativa de que una vez que estos cambios son debidamente “comunicados”, los colaboradores se “comprometan” y demuestren un nuevo desempeño, acorde con los nuevos requerimientos. Es una expectativa habitual, que se basa, por un lado, en *malas teorías* sobre *cómo* y en *cuánto* tiempo una organización adopta cambios de magnitud y, por el otro, en el olvido del mismo proceso que ellos están haciendo para ganar claridad y determinación. Para

empeorar las cosas, también es habitual que los líderes sublimen su ansiedad o frustraciones en presión para que sus colaboradores “*hagan lo que tienen que hacer*”, generando mayor resistencia frente a lo nuevo. Es un **círculo vicioso** que debemos aprender a evitar o a desandar si ya estamos envueltos en el mismo.

Tal vez seas CEO, quieras llegar a serlo o esto no sea lo más relevante en tu proyecto profesional, pero, **si estás en el trabajo de liderar** es imprescindible que cuentes con un enfoque consciente para la gestión de los procesos de cambio organizacional, ya que es una de las funciones desde las cuáles vas a poder agregar valor de negocio y social en el ejercicio de tu rol. **Uno de los trabajos más importantes de quienes lideramos en este siglo es la conducción de procesos continuos de transformación, crisis solapadas y la promoción del desarrollo de las capacidades adaptativas en nuestras empresas.**

Para facilitar este aprendizaje tan fundamental diseñamos el enfoque CEO® o Ciclo de Evolución Organizacional®, basado en 30 años de experiencia en procesos de transformación estratégica¹ en grandes compañías de toda Latinoamérica. Es un **círculo virtuoso** necesario y posible, basado en *principios de evolución organizacional* y en una concepción procesual sobre el tempo de cambio de los individuos, los grupos y las organizaciones (hemos probado repetidas veces que el CEO® es válido en esos tres niveles de intervención). A la vez, es un enfoque, proceso y método válido para [tres tipos de cambios: anticipado, reactivo y disruptivo](#).

¿Querés llevar el cambio a su mayor velocidad óptima posible?

“El juego, intrínsecamente gratificante, no cuesta nada; en cuanto se le pone precio, de alguna manera se convierte en no-juego.”

— Stephen Nachmanovitch.

Es riesgoso liderar un proceso de transformación sin buenas teorías sobre **el tiempo** y sobre **el desempeño** organizacional. Estos son dos de los puntos ciegos que debe aprender [el nuevo management](#). Vamos a centrarnos en la concepción del **tiempo**, ya que podés leer sobre la idea de **desempeño sostenible** en [el primer artículo de esta serie](#).

“¿Cuánto tiempo es el esperable para que mi equipo se adapte a este cambio?” Es la pregunta obligada de más del 50% de los líderes con los que trabajamos en [centenares de proyectos de transformación y desarrollo organizacional](#). Nuestra respuesta es que es muy difícil de pronosticar, menos aún partiendo de esa generalidad; lo que sí podemos asegurar es que si trabajamos de manera consciente en el tiempo subjetivo propio y de los demás podemos promover la «**mayor velocidad óptima posible**»² de adaptación.

El cambio organizacional requiere una doble concepción del tiempo: el tiempo **cronológico** (**kronos**, κρόνος) y el tiempo **ontológico** (**kairos**, Κάιρος). Este segundo

¹ Utilizamos los términos transformación estratégica o cambio estratégico como sinónimo de cambios de segundo y tercer orden.

² Acuñamos este término como un intento de reflejar en términos relativos una medida más realista respecto de la mayor “velocidad” que puede catalizarse si incidimos de manera consciente y competente sobre percepciones, emociones y creencias en cualquier transición organizacional, grupal y/o individual.

tiempo es determinante del primero y se refiere a los procesos subjetivos e intersubjetivos de construcción de sentido que *las comunidades que conforman una comunidad organizacional* van realizando sobre la conveniencia de y la disposición para experimentar situaciones nuevas que desafían el *statu quo*. **El tiempo ontológico es el tiempo del ser que determina un hacer diferente**, como un reloj que moviliza desde su interior a los individuos y a las comunidades organizacionales.

El tiempo ontológico generalmente no se dimensiona en el cronograma de los proyectos de cambio organizacional, a pesar de que lo excede con creces y genera consecuentemente múltiples problemas. Esto ocurre porque la idea **cronológica** del cambio es la más popular para el *management*. Es desde la que se diseñan los planes de transformación plasmados en un *Gantt* y cargados en una aplicación de *change management*. Liderar un proceso de transformación desde las columnas del calendario y del año fiscal es lo que brinda mayor tranquilidad al *management*, porque sostiene la ilusión de control del tiempo y de las voluntades de multitudes.

Sin embargo, sabemos que este *ansiolítico* sitúa a líderes y a colaboradores en un lugar de fragilidad inducida, justamente por su carácter ilusorio y, ante todo, porque nadie que tenga la estima preservada emprende un cambio profundo porque figura como un hito del *Gantt* que aparece como un recordatorio en nuestro *smartphone* un lunes por la mañana.

Las personas cambiamos por razones de índole existencial o vital, y no por las exigencias cronológicas plasmadas en un plan de cambio realizado por un equipo de proyecto que detenta un poder relativo y temporario. *Adoptamos* un cambio porque queremos cambiar y no nos *adaptamos* a otro cambio porque no queremos hacerlo... así de simple, así de complejo. **Es por eso que el tiempo ontológico determina el tiempo cronológico en toda transformación organizacional**. Siempre es así, siempre es lo mismo ³.

Integramos los principales factores que determinan el *kairos* en nuestro enfoque CEO®, para que puedas lograr la «mayor velocidad óptima posible» en la evolución de tu organización. Vamos a eso.

El ciclo de evolución organizacional®: El verdadero CEO®

“Seguimos efectuando la importante práctica de planear y programar, pero no para atarnos rígidamente al futuro sino para sintonizar el yo. Al planear centramos la atención en el campo donde estamos a punto de entrar, luego dejamos de lado el plan y descubrimos la realidad del fluir del tiempo. Así entramos en la sincronicidad de la vida.”

— Stephen Nachmanovitch.

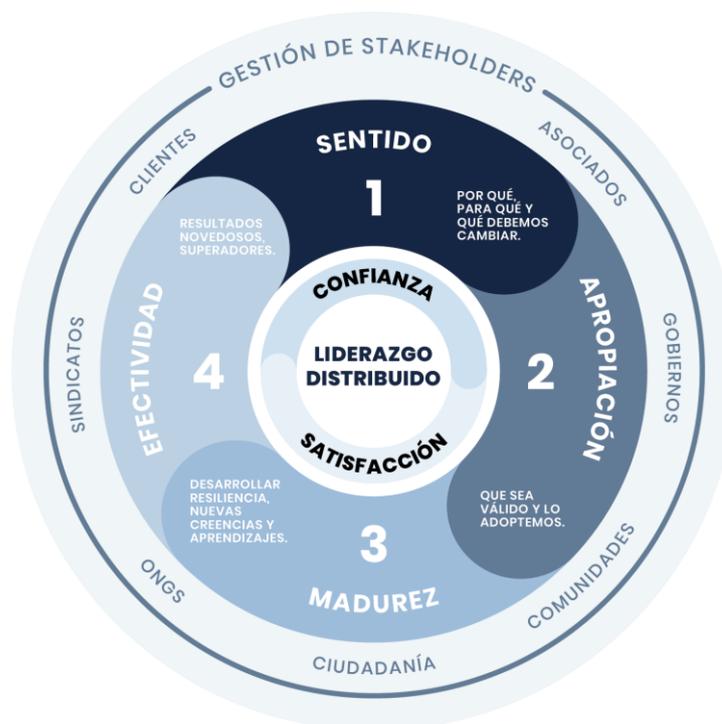
Diseñamos el Ciclo de evolución organizacional® o CEO® ⁴ para guiar y formar a los líderes en cómo movilizar la energía organizacional con la mayor velocidad óptima posible y promover aprendizajes adaptativos colectivos.

³ De allí deriva una de las acepciones que le dimos al nombre original del CEO®: SAME® que, a la vez, refleja las siglas de sus cuatro tiempos.

⁴ Cuando ayudamos a clientes a afrontar situaciones de [crisis \(cambio disruptivo o reactivo\)](#) solemos usar el nombre SAME®, por su afinidad con el servicio de emergencias médicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Gráfico #1: El Ciclo de evolución organizacional

El CEO® es un enfoque que refleja cuatro condiciones fundamentales y cuatro momentos secuenciales en todo cambio organizacional de primero o segundo orden.



El Ciclo de Evolución Organizacional (CEO) ® 2108098710752

Esta es una de las «partituras» que debés aprender si querés orquestar un cambio organizacional que fluya con amplitud: primero **Sentido**, segundo **Apropiación**, tercero **Madurez** y cuarto **Efectividad**. Una composición ⁵ que debe ser interpretada **siempre en esa secuencia**.

Cada uno de esos momentos ⁶ conlleva en sí mismo una serie de operaciones psicosociales y de gestión que promueven tanto el movimiento de ese estadio en sí mismo como la transición hacia el siguiente momento en una *musical secuencia* que **no deberíamos intentar alterar** si lo que queremos es **alcanzar un nuevo desempeño que sea sostenible**. Insistimos en la importancia de respetar la secuencialidad de los cuatro movimientos para evitar que el fluir de la evolución se detenga y que las defensas se levanten más de lo necesario.

Nos parece relevante destacar en este punto que **quienes lideramos somos los primeros que debemos registrar en nosotros mismos cómo estamos vivenciando la evolución organizacional, para trabajar sobre nuestro proceso de aprendizaje adaptativo**. Resulta limitante en la práctica creer que la organización que lideramos pueda cambiar para crecer si quienes ejercemos roles de liderazgo no hacemos lo propio. Refraseando a Kurt Lewin: *si querés conocerte mejor, intentá cambiar a los*

⁵ Utilizaremos elementos de la [metáfora musical](#) por considerar que ideas como *inspiración, composición, orquestación, ensayo, interpretación y celebración* explican mejor que cualquier método racional la historia de una transformación organizacional.

⁶ Que denominaremos indistintamente como movimientos, fases o estadios.

demás. Recordando a Elliot Jaques: No le pidas a tus colaboradores que crezcan si vos no estás dispuesto a abrazar mayor complejidad.

Veamos entonces en qué consiste cada uno de los componentes del CEO® en su interacción, con el principio que lo sustenta, una breve definición y algunas preguntas de reflexión sobre cada punto.

- ✓ **Sugerencia:** *Puede facilitarte la comprensión de lo que sigue si pensás en este momento en un cambio organizacional significativo en el que ejerzas algún tipo de liderazgo y en el que te sientas implicado/a (por ejemplo, un cambio en la estrategia, en la estructura o en los procesos, una integración o división organizacional).*

El CEO® explicado: Sus cuatro condiciones fundantes

“Entrar en lo desconocido puede conducirnos al deleite, a la poesía, a la invención, al humor, a amistades para toda la vida, a la autorrealización y, ocasionalmente, a un enorme impulso creativo. Entrar en lo desconocido puede llevarnos también al fracaso, a la desilusión, al rechazo, a la enfermedad o a la muerte.”

— Stephen Nachmanovitch.

Lo primero que debés tener en cuenta son las **cuatro condiciones fundantes** en las que se sustenta un ciclo de evolución organizacional saludable.

Confianza



Principio: *Afrontar las ansiedades despertadas por el cambio requiere de condiciones ciertas de seguridad psicosocial.*

El papel de la confianza –la seguridad psicosocial– como condición necesaria para la *exploración* y la *experimentación* requeridas por los procesos de cambio es un aspecto hoy indiscutible para líderes experimentados, especialistas e investigadores en este campo.

Esta condición se relaciona con el hecho de que los cambios despiertan en nosotros ansiedades de muerte (paranoides) y pérdida (depresivas), que requieren de un contexto que las contenga y donde su expresión no genere reacciones que incrementan los riesgos reales y percibidos.

Para que las personas asumamos el *riesgo emocional* necesario para afrontar un cambio debemos percibir que *sentir* y *expresar* nuestras ansiedades es una acción saludable para la elaboración de la nueva situación y no un signo de debilidad. Para poder aceptar y duelar el final de una situación debemos sentirnos seguros respecto de que nuestra valía como personas y nuestra salud psicofísica no están amenazadas, más allá de las consecuencias prácticas que el cambio conlleve.

El estado de alerta es alto cuando las personas estamos preocupadas por nuestra supervivencia, por lo cual la consideración de la confiabilidad de las condiciones

ambientales por parte de quiénes lideran se torna un factor no transable. La confianza está lejos de ser un factor “blando”, por el contrario, es más duro que el platino.



Reflexión sobre tu caso: *¿En qué medida como líderes vinculan la confianza con relación al cumplimiento de los planes que han trazado? ¿Cuánta es la confianza que sentís vos y las personas que te acompañan para tomar riesgos objetivos y emocionales en el replanteo del statu quo? ¿Han probado medir la correlación entre confianza y agilidad?*

Satisfacción



Principio: *El resultado está en el proceso y sostenerlo requiere que el viaje sea tan satisfactorio como el arribo al destino.*

El sentimiento de **satisfacción** en el mismo *proceso* y con sus *resultados* es la segunda condición fundante, que refuerza concomitantemente el sentimiento de **confianza**.

En primer lugar, **la satisfacción con el proceso**, con el *cómo* estamos llevando adelante las acciones de evolución organizacional en el presente. Porque lo único real es lo que está ocurriendo hoy, porque es de las pocas cosas sobre las que tenemos un control relativo y porque el *resultado* está en el *proceso*. Siempre confirmamos que una buena parte de las personas que sienten que “perdieron” con el cambio realizado, pueden aceptar más fácilmente esta pérdida cuando ese cambio fue conducido de manera cuidadosa.

En segundo lugar, se encuentra la **satisfacción con los logros** del cambio, que uno podría dar por obvia, pero que muchas veces es muy poco registrada frente a los imperativos de rendimiento continuo, que promueven el olvido del enorme trabajo realizado y la desconsideración de la celebración de lo alcanzado gracias al esfuerzo de muchos, y con altos costos para muchos.

Retomando el caso con el que iniciamos este artículo, aún recuerdo la desazón y el enojo de los ejecutivos que reportaban al equipo de conducción: habían dedicado los últimos tres años de sus vidas a un exigente proceso de preintegración e integración y, porque los resultados financieros del primer año de la integración no fueron los esperados, ninguno cobró su bono anual. “*¿Es que el accionista no valora el compromiso que le hemos puesto a esta bendita integración?... ¿la integración que estamos llevando adelante no es un logro en sí mismo?*” eran algunas de las expresiones de desilusión que anunciaban un quiebre muy importante en el contrato psicológico de muchos de estos empleados tan relevantes para la fusión en curso. Un quiebre que finalmente ocurrió.



¿Podés apreciar los resultados en las acciones presentes y cómo estos se relacionan con los objetivos al final del camino? ¿En qué medida valoran los logros periódicos en su proceso de evolución y cuánto tiempo dedican a celebrar de manera sentida lo que han logrado como consecuencia de este proceso?

El liderazgo distribuido



Principio: El liderazgo es un fenómeno colectivo, distribuido y relacional determinante de la supervivencia o muerte de la organización, particularmente en los cambios estratégicos.

Sostenemos que **los cambios estratégicos efectivos son liderados de manera colectiva, distribuida y relacional** (al igual que los cambios inefectivos), porque [nuestra investigación en la acción así lo confirma](#). El principio de distribución dinámica del liderazgo refleja esta máxima e implica trabajar de manera consciente en las redes formales e informales de influencia recíproca (sobre todo, en estas últimas).

Hemos desarrollado esta perspectiva en [publicaciones previas](#) y presentaremos nuestro enfoque LIDIS® en un futuro artículo de esta serie. Aquí queremos destacar que **es riesgoso pensar el liderazgo del CEO® sin esta condición sociopolítica, reticular y cibernética del liderar como proceso colectivo** que incrementa o limita la capacidad adaptativa de la empresa. El fenómeno colectivo del liderar ocurre con un alcance que escapa a lo que los equipos de conducción llegan a percibir espontáneamente, a menos que se dediquen a analizar las dinámicas de las redes organizacionales con una atención enfocada y/o a partir de análisis sociométricos.

Un ejemplo de público conocimiento es que Steve Jobs fue despedido de su firma por su propio Directorio, que a su vez fue reestructurado sorprendentemente por él cuando lo convocaron para salvar a Apple de la decadencia derivada de las gestiones consecutivas de Spindler y Amelio. Un caso que muestra cómo el liderazgo es siempre colectivo, situacional y con consecuencias diferentes para los diferentes actores.



¿Te detuviste a reconocer qué personas y qué redes tienen mayor poder de incidencia frente al cambio que están llevando adelante? ¿Qué lugar les están dando y cómo están gestionando sus motivaciones e intereses? Esta pregunta nos lleva a la cuarta condición.

Los stakeholders



Principio: La empresa es un ecosistema complejo de intereses que trasciende los límites societarios formales y la nómina de empleados.

Tu organización es una entidad abierta y extendida en un ecosistema institucional complejo que le da su razón de ser y que determina su supervivencia⁷. En este sentido, el liderazgo distribuido ejerce funciones vitales de influencia con las partes interesadas (*stakeholders*) en los diferentes momentos de una transformación. Además de la insoslayable interdependencia que estos actores tienen en la realidad de tu empresa, es también habitual que ocurra un desacople temporario con algunos o varios de ellos, porque las exigencias de todo proceso de transformación y/o crisis compiten con el tiempo limitado de los seres humanos que lideran en días que duran tan solo 24 horas.

⁷ En el 2020 acuñé el término [OSITAC o SSITAC para nombrar a la organización moderna](#).

Comprender que el desempeño sostenible de la empresa en la que liderás es la consecuencia de las complejas relaciones entre estas redes de interés va a facilitarte la aceptación, atención e inclusión oportuna de estos actores en la movilización del CEO®.

A modo de ejemplo, podemos pensar en cuántos sindicatos, comunidades y gobiernos locales determinan que una compañía pueda mantener su continuidad operativa con estándares de costos que la hagan viable.



¿Cuántas empresas diferentes conforman nuestra empresa y habilitan que nuestros clientes finales vivan la promesa que les hicimos? ¿Es posible, por ejemplo, migrar a un modelo cliente céntrico sin incluir a los clientes desde el comienzo? ¿Podemos reestructurar nuestro modelo operativo sin un acuerdo serio con los diferentes sindicatos? ¿La digitalización que estamos llevando adelante llegará a buen puerto sin una sociedad múltiple y sostenida con diferentes compañías tecnológicas?

El CEO® explicado: Sus cuatro momentos, en una secuencia insoslayable

“Cuando el arte está vivo resuena comprensivamente con el corazón. Cuando el conocimiento está vivo resuena comprensivamente con la estructura profunda del mundo”

– Stephen Nachmanovitch.

Recorramos ahora los **cuatro momentos** en el devenir de todo ciclo de evolución organizacional: el **Sentido**, la **Apropiación**, la **Madurez** y la **Efectividad**, como si fueran los cuatro movimientos de alguna atemporal y popular sinfonía⁸.

Sentido | El primer momento: el Allegro



Principio: Cambiamos por nuestras razones y emociones, no por las de los demás.

Mientras que la confianza, la satisfacción y la distribución de liderazgo son los cimientos activos de toda evolución transformadora, otorgarle un **sentido positivo** es su primer momento. Nos referimos aquí a las funciones psicosociales de *sensebreaking*, *sensemaking* y *sensegiving*⁹ gracias a las cuales elaboramos nuestras historias y narrativas colectivas sobre lo que nuestra organización fue, sobre lo que está siendo y sobre lo que será, para poder respondernos si el cambio tiene para nosotros una valencia positiva o negativa.

Los humanos somos activos generadores de significados que proyectamos sobre nuestras organizaciones para hacerlas inteligibles y elegibles. El conflicto se presenta cuando la disonancia frente a una nueva circunstancia en nuestra empresa

⁸ Porque el significado griego y latino de sinfonía era «sonido acorde» mucho antes de quedar asociada a su forma musical actual y a sus cuatro movimientos característicos: Allegro, Adagio, Scherzo y Finale.

⁹ Guioia, D. y Chittipeddi, K. (1991), Giuliani, M (2016).

y/o trabajo inclina nuestra interpretación hacia un significado negativo. En este caso, disminuye mucho nuestra motivación y capacidad para comprender en qué consiste el cambio, el fluir del CEO® se estanca y se levantan nuevas defensas contra una situación percibida como no deseable o francamente amenazante.

Para evitar llegar a ese punto, hay dos recomendaciones básicas para movilizar este momento del CEO®:

1. **Claridad.** Asegurarnos que sea claro **qué** es lo que cambia, **por qué** estamos pensando en ese cambio, **para qué** lo estamos haciendo y **cómo** vamos a llevarlo adelante y aprender, en el mismo proceso de transición¹⁰. La mejor manera de promover esta claridad es con lo que sigue.
2. **Cocreación.** Involucrar a grupos e individuos centrales de la organización extendida para la construcción oportuna del caso de transformación, el descubrimiento colectivo del sentido positivo para la mayoría y la elaboración del plan de transformación.

El **Sentido** es un paso fundacional del CEO®, determinante de los siguientes y que ofrece una gran oportunidad para movilizar las ganas y la inteligencia colectiva de tu organización, reduciendo oportunamente resistencias. Como sabemos que muchos grupos de conducción no se sienten cómodos con este nivel de movilización colectiva los ayudamos coliderando este paso con [una metodología contenedora para la construcción del caso y el plan de transformación.](#)



¿A quiénes y cuántos estás involucrando en la discusión de la necesidad, el aspiracional y los caminos para lograr ese cambio tan importante que están gestando? ¿Cómo te sentís frente a la posibilidad de abrir la "caja de Pandora" de la participación colectiva? ¿Crees que la inteligencia es individual o colectiva?

Apropiación | El segundo momento: el Adagio



Principio: Nuestra decisión de explorar para descubrir y luego decidir es la principal fuente de certeza frente a una circunstancia desconocida.

Para promover la adopción de un nuevo ciclo evolutivo debemos procurar, inicialmente, que los grupos de mayor centralidad para la organización decidan **hacer propia** la necesaria **exploración** del nuevo territorio, para **descubrir** de qué se trata desde su propia perspectiva y cuáles son las *implicancias* en términos de beneficios, costos y aprendizajes requeridos. Recién en ese momento pueden **decidir** si quieren ser parte de ese nuevo paisaje, aún brumoso.

La mentalidad requerida es la de "creer para ver" y conlleva para quienes lideran entender que **la exploración es apropiación y que esta es compromiso...** el compromiso que importa en este momento. No es esperable ni deseable que la gente firme un contrato con lo nuevo, antes de que descubra de qué se trata. En este sentido, todo compromiso rápido con una circunstancia desconocida es un

¹⁰ Aunque pueda parecer obvio, estas preguntas no son bien respondidas ni en las conversaciones entre líderes (por lo tanto, menos con sus colaboradores), ni en las masivas campañas de comunicación de muchas de las empresas que emprenden cambios significativos.

compromiso espurio, por la falta de conciencia sobre las implicancias de las nuevas condiciones, que se iluminan con el andar. Personalmente, frente a cualquier cambio profundo me deja más tranquilo un reflexivo “*dejame explorar de qué se trata*” que un apresurado “*contá conmigo, sin dudas*”.

Finalmente, es importante señalar que en una fase avanzada de la **Apropiación** las personas también se han ido desapegando de creencias previas, que son desafiadas como inválidas, mientras gestan nuevos criterios de éxito que se convertirán en creencias adoptadas ante la **Efectividad**.



¿Estás acostumbrado/a a distinguir entre la decisión de explorar activamente posibilidades frente a una encrucijada de cambio y la segura decisión de ser parte de la nueva etapa? ¿Promovés la exploración de tus colaboradores? ¿Te permitís explorar o sentís que tenés que tener claro lo que no conocés aún?

Madurez | El tercer momento: el Scherzo¹¹



Principio: Una práctica sostenida modela nuevos hábitos que consolidan creencias y competencias adaptativas para el presente.

Cuando el momento previo de **Apropiación** deriva en la determinación de ser parte del nuevo ciclo emerge una nueva pregunta *¿qué necesitamos aprender para ser exitosos en este nuevo entorno y etapa?* Surge la motivación de un esfuerzo consciente para seguir madurando emocionalmente ¹², desarrollando nuevas creencias, hábitos y competencias. Una expresión típica de este estadio es “*Ya me convencí respecto del cambio, pero ayudame a descubrir cómo lo hago*”.

El liderazgo en este momento debe centrarse principalmente en ayudar a los grupos y personas clave a enfocar su energía en aprender con un enfoque 90-10 ¹³: conocimientos críticos en dosis justas, preparación para y ejercitación en situaciones verdaderas, *feedback*, tolerancia al error y reconocimiento por los “pequeños-grandes” avances en términos de competencia consciente.

Quienes lideran deben regular su ansiedad por ver inmediatamente un desempeño superador, confiando en que **ese desempeño surgirá como consecuencia de la ejercitación disciplinada para aprender**. Si no mantienen la calma al respecto, lo único que generaran es frustración y repetición defensiva de viejos hábitos. Puede ayudarles a regular esa ansiedad el concentrarse en realizar sus propios aprendizajes, porque sus colaboradores necesitan que crezcan junto a ellos.



¿Aprender no es desempeñarse en lo correcto para este momento? ¿Estás centrando tu energía y la de tu equipo en aprender o tendés a hablar solamente del desempeño esperado? ¿Creés que el desempeño es la consecuencia natural de la madurez o creés que el aprendizaje es un proceso “blando” en el que se “pierde” el tiempo?

¹¹ Para comprender mejor nuestra concepción sobre la Madurez, Efectividad y Resultados, así como sus relaciones, podés leer el primer artículo de esta serie.

¹² El desarrollo emocional está en el corazón de nuestro crecimiento personal, hasta el último día de nuestras vidas.

¹³ El 90% del tiempo es experimentación junto a otros y tan solo un 10% son nuevos conocimientos.

Efectividad | El cuarto momento: el Finale



Principio: La efectividad es una consecuencia que con sus nuevos logros refuerza positivamente el sentido, la apropiación y la madurez.

La **Efectividad** es el cuarto momento del CEO® y la consecuencia del ciclo de la **maduración** precedente. Se expresa de manera *visible* en el logro de los objetivos de la nueva etapa y las reacciones positivas de los principales grupos de interés, como los clientes. Su expresión *menos visible* es la satisfactoria sensación de dominio y predictibilidad que las personas expresan cuando se les consulta al respecto. Es decir, es el momento para registrar y celebrar la satisfacción con el logro.

Para que estos logros sean los más relevantes, expansibles y sostenibles, la energía de quienes lideran debe centrarse en una gestión integrada y sagrada del desempeño:

1. Establecer metas de desempeño organizacional focalizadas y claras.
2. Cocrear las prioridades y expectativas de desempeño grupal e individual.
3. Adecuar ágilmente los planes.
4. Ejercer consistentemente roles de guía, mentorazgo y apoyo.
5. Mantener conversaciones periódicas de retroinformación para el aprendizaje.
6. Reconocer los logros en tiempo real y alineada con motivaciones específicas.
7. Promover la explicitación, el registro y la diseminación de aprendizajes a otros grupos.
8. Asegurar que los procesos, las metodologías y los sistemas de consecuencias promuevan los comportamientos requeridos.



¿Estás ayudando a que tus colaboradores y sus equipos tengan claras las prioridades de desempeño? ¿Estás facilitando o dificultando que puedan lograrlas?

Que sea musical es lo más importante

“El dominio viene de la práctica, la práctica viene de la experimentación juguetona y compulsiva y de una sensación de algo maravilloso. El músico, el atleta, el bailarín continúan con su práctica a pesar de los músculos doloridos y de quedarse sin aliento.”

– Stephen Nachmanovitch.

Aprender es lo más importante que tenemos por delante quienes lideramos en este siglo, porque no va a dejar de sorprendernos, confundirnos y desafiarnos a repensarnos, a rediseñar nuestro trabajo y a recrear nuestras competencias. En este sentido, gestionar ciclos sucesivos de evolución organizacional es ya uno de esos trabajos insoslayables. Espero que nuestro Modelo CEO® te brinde sentido y te abra nuevas preguntas a este respecto.

Por lo pronto, supongo que en este punto te habrás percatado de la inconveniencia de saltarse uno de los pasos en el CEO® y, posiblemente, hayas podido vincularlo a tu experiencia sobre casos efectivos e inefectivos de transformación que has liderado. No te preocupes, el querido Humberto Maturana nos enseñó algo cierto cuando postuló que “*El error es posterior a la experiencia*”.

Por más urgencia que sientas para que tu organización cambie con velocidad, recordá que no es posible, ni recomendable, ni placentero avanzar “en diagonal” desde una nueva idea o visión (Sentido) a un nuevo desempeño en torno a ella (Efectividad). No es así como maduramos las cosas buenas ni como generamos un desempeño sostenible. **Si querés lograr la *máxima velocidad óptima posible*, moviliza el *kairos*: Sentido, Apropriación, Madurez y Efectividad.** Te aseguro que nunca vas a arrepentirte de seguir esta secuencia.

A la vez, tené presente para vos mismo que la resistencia inherente a la construcción de una nueva etapa de crecimiento es la que nos ayuda a sentirla, vivirla, aprehenderla y disfrutarla, mientras desarrollamos nuestro apego e identidad con la nueva situación, en el mismo proceso de construcción social de la misma. Como vivencia de lo contrario, pensá en la dañosa fluida transparencia del trabajo puramente virtual de estos tiempos de pandemia, que diluyó la saludable resistencia que los traslados, los almuerzos, los conflictos presenciales y las conversaciones en los escritorios y los pasillos nos brindaban, dándole sustancia, textura y aroma al tiempo.

Es más, ¿se te ocurre como liderar desde el CEO® para promover un aprendizaje duradero para el afrontamiento saludable de futuras crisis? Te dejo esta última invitación para pensar. Si querés, la pensamos juntos: [Mariano Barusso](#) en IN o [Asertys](#).

Por lo pronto, disfrutá de la composición, el ensayo, el estreno y la gira con esa transformación que estás gestando junto a todos tus compañeros de orquesta. Ya sabés, no hace falta ser el CEO, solo es cuestión de liderar el CEO®.

Mariano Barusso | Es Director General de [Asertys](#), Consultoría en efectividad y transformación organizacional.

Imagen: Sin título (YannaZazu).

Copyright © Todos los derechos reservados. Tanto el presente artículo (© 2108108710802) como sus gráficos (© 2108098710752) han sido registrados.