

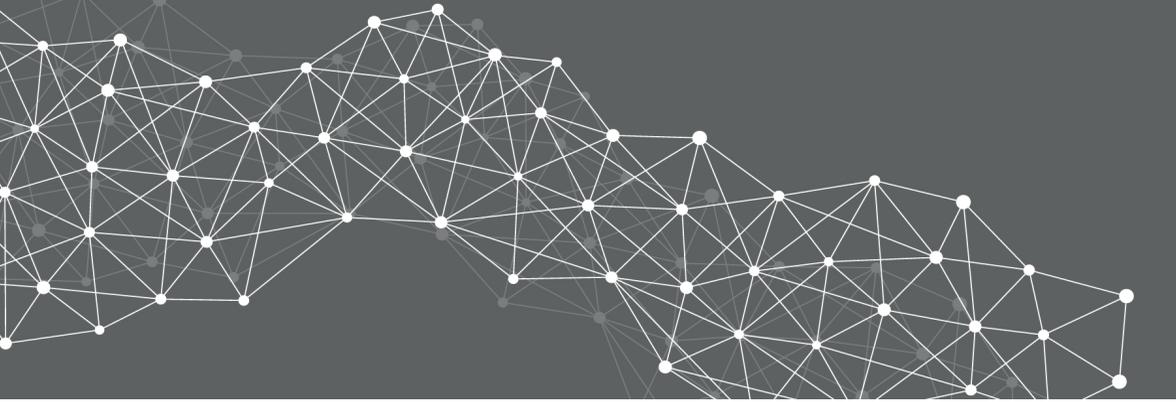
PROGRAMADOS PARA RESISTIR

La neurociencia sobre las causas
de fracaso del cambio y un nuevo
modelo para impulsar el éxito



Britt Andreatta, PhD

Autora de Programados para crecer, Liderando con inteligencia emocional, Liderando el cambio, La neurociencia del aprendizaje y Teniendo conversaciones difíciles.



PROGRAMADOS PARA RESISTIR

La neurociencia sobre las causas de fracaso del
cambio y un nuevo modelo para impulsar el éxito

Dra. Britt Andreatta

 7th Mind
Publishing

Copyright © 2022 por Britt Andreatta

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida, en cualquier forma o por algún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de otra forma, sin el permiso por escrito de la autora.



Primera edición en español

Publicado en agosto 2022, por 7th Mind Publishing

Santa Barbara, California

Las siguientes son marcas registradas de 7th Mind, Inc.: Change Quest® (Conquistar el Cambio™), Four Gates to Peak Team Performance®, Three-Phase Model of Learning™, Growth Culture®, Learn Remember Do™, y Survive Belong Become® (Sobrevivir, Pertenercer, Convertirnos™).

Este libro fue traducido por Margarita Lozano Job e Íñigo Sánchez-Cabezudo.

Para comprar o solicitar copias del libro, por favor escribir a: Orders@7thMindPublishing.com.

Para materiales de capacitación relacionados con esta obra, visita: BrittAndreatta.com/training.

Para solicitar conferencias relacionadas, por favor envía un correo electrónico a Speaking@BrittAndreatta.com, o visita www.BrittAndreatta.com/speaking.

ISBN: 979-8-9862035-0-8 (impreso)

ISBN: 979-8-9862035-1-5 (libro electrónico)

La impresión de este libro se realizó con papel libre de ácido en los Estados Unidos de América.

A mi madre, Georgene Burton (1935–2016).
Estoy muy agradecida por todo lo que me enseñaste.

RECONOCIMIENTOS: PRACTICANDO GRATITUD

Le dedico este libro a mi madre, quien hizo su transición el 14 de septiembre de 2016. Era una mujer inteligente, fuerte y resiliente que sobrevivió a muchos desafíos difíciles. Ella me enseñó sobre lo que significa vivir, amar y reír. Cuando era pequeña vivimos muchos cambios, mudándonos casi todos los años. Como siempre decía, “El hogar es donde se alimenta al gato”, ciertamente.

En efecto, este libro fue cocreado con mi increíble equipo. Mi más profundo agradecimiento es para Jenefer Angell (PassionfruitProjects.com), mi editora y amiga, quien constantemente eleva el nivel de mis ideas mientras mantiene mi voz intacta (yo, ¡pero mejor!). Un agradecimiento especial a Margarita Lozano Job (Excellensglobal.com), Alejandra Langarica e Íñigo Sánchez-Cabezudo (Inigolearning.com), por traducir mis palabras en español y a Claudia Arnett (BeTheMarkets.com) que toma mis torpes bocetos y crea hermosas ilustraciones.

Bendiciones para mis queridas amigas y hermanas del alma, Lisa Slavid y Kelly McGill, por su gran contribución a este libro y por ayudar a que el mundo se vuelva más verde.

Soy muy afortunada de tener mucho apoyo y amor en mi vida. Abrazos y besos a Chris, Kiana, Dana, Pema, Monica, Mike, Barbara, Roger, Kendra, Carole, Jan, Cherie, Rosie y Ellie.

Para mi tribu de profesionales del aprendizaje y el liderazgo: Estamos en el negocio de cultivar el potencial de nuestra gente y es un honor para mí compartir este importante trabajo con ustedes. ¡Que tengas éxito en todos tus viajes de cambio!

SOBRE LA AUTORA



La Dra. Britt Andreatta es una líder con gran reconocimiento internacional en la creación de soluciones de desarrollo basadas en las ciencias del cerebro para enfrentar los retos de hoy. Como empresaria y CEO de Brain Aware Training, Britt Andreatta se basa en su gran experiencia en liderazgo, neurociencias, psicología y aprendizaje para desvelar lo mejor que hay en las personas y las organizaciones.

Britt ha publicado varios libros incluidos: *“Programados para conectar: La ciencia del cerebro de los equipos y un nuevo modelo para crear colaboración e inclusión”*, *“Programados para crecer: Aprovechando el poder de las ciencias cerebrales para dominar cualquier habilidad”* y, *“Programados para resistir: La neurociencia sobre las causas de fracaso del cambio y un nuevo modelo para impulsar el éxito”*. Contribuye regularmente a la revista Entrepreneur, Training Industry, Chief Learning Officer y Thrive Global.

Ex-directora de aprendizaje para Lynda.com (ahora LinkedIn Learning), Britt es una profesional con más de 25 años de experiencia. Ella realiza consultoría regularmente a empresas, universidades y organizaciones no gubernamentales en el desarrollo del liderazgo y estrategias de formación.

Entre sus clientes corporativos se encuentran compañías de Fortune 100 como Comcast y Apple, también Ernst & Young, Microsoft, Domino’s, LinkedIn, Franklin Covey, TransUnion, Splunk, DPR Construction, Rust-Oleum, Zillow, SHI, Pacific Life, y Dell.

La Dra. Andreatta ha trabajado con instituciones educativas como las universidades de California, Dartmouth y Nuevo México, así como organizaciones no gubernamentales como YMCA y el programa de intercambio de Prison Fellowship’s Warden. La doctora Andreatta también ha trabajado como profesora y directora de la Universidad de California, la Universidad de Antioquía y algunas más escuelas de posgrado.

Sus cursos en LinkedIn Learning, SkillSoft, y Cornerstone On Demand han recibido más de 10 millones de visitas alrededor del mundo. Entre sus títulos se encuentran: *Liderando con inteligencia emocional*, *Consejos para líderes durante una crisis*, *20 preguntas para mejorar el aprendizaje en su organización*, *Aumentar la colaboración en su equipo*, *Liderazgo Distribuido (L&D) organizacional* y *Crear equipos ganadores*.

Oradora solicitada y atrayente, Britt tiene una conferencia TEDx Talk en inglés “How Your Past Hijacks Your Future”. Imparte conferencias regularmente en eventos corporativos y congresos internacionales, recibiendo altas evaluaciones y comentarios como: “las sesiones de Britt siempre son memorables, ojalá pudiera atender a muchas más” y “Mejor sesión de conferencia.”.

Debido a la demanda popular, la Dra. Andreatta ahora ofrece certificaciones en sus programas de entrenamiento basados en la neurociencia. Estos programas galardonados están creando un cambio de comportamiento sostenido en organizaciones en una amplia gama de industrias como tecnología, atención médica, finanzas, alimentos, medios y manufactura.

La Dra. Andreatta se reúne regularmente con ejecutivos y organizaciones sobre cómo maximizar su potencial. Para obtener más información, visite su sitio web y sus canales sociales:

Website: www.BrittAndreatta.com

LinkedIn: www.Linkedin.com/in/BrittAndreatta/

Twitter: [@BrittAndreatta](https://twitter.com/BrittAndreatta)

Instagram: [Instagram.com/BrittAndreatta/](https://www.instagram.com/BrittAndreatta/)

Youtube: [Youtube.com/c/BrittAndreattaTraining](https://www.youtube.com/c/BrittAndreattaTraining)

Lleva estas ideas más allá de las páginas

Lleva el modelo “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™) a tu organización. Britt Andreatta ha creado una gama de materiales de capacitación atractivos y sólidos para ayudar a todas las personas y organizaciones a prosperar a través del cambio. Conviértete en un entrenador certificado o realiza el curso electrónico en línea. Más información en:

BrittAndreatta.com/training

ÍNDICE

Reconocimientos.....	iv
Sobre la autora.....	v
Prólogo.....	x
Introducción.....	1

I. Entendiendo el cambio

1. Los costos del cambio están mal.....	6
2. Cambio en el mundo moderno.....	11
3. Cambio vs. Transición.....	15
4. La curva de cambio.....	20
5. Houston, tenemos un problema.....	23
6. El aumento de la fatiga por cambios.....	27
<i>Tu trayecto de aprendizaje</i>	29

II. Miedo + Fracaso + Fatiga: La ciencia cerebral del cambio

7. El cerebro y el cambio.....	32
8. Amígdala: El mundo de las emociones.....	34
9. Corteza entorrinal: Nuestro GPS personal.....	39
10. Ganglios basales: Nuestra fábrica de hábitos.....	43
11. Habénula: Nuestro centro de abolición de errores.....	47
12. Un cóctel biológico peligroso.....	51
<i>Tu trayecto de aprendizaje</i>	54

III. Un nuevo modelo para el cambio + la transición

13. El modelo “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™)	
Montañas en lugar de valles	56
14. Participantes en el viaje del cambio	61
15. Transitando varios viajes simultáneos	66
<i>Tu trayecto de aprendizaje</i>	67

IV. Avanzando a través del cambio: Estrategias para el éxito

16. Tips para viajeros	72
17. Caja de herramientas del líder:	
Navegación, motivación, y conexión.....	83
18. El proceso del guía	98
<i>Tu trayecto de aprendizaje</i>	110

V. El camino por delante: Crecimiento organizacional + conciencia

19. Crecimiento organizacional: La curva de Greiner	112
20. Conciencia organizacional: Convertirse en turquesa.....	117
<i>Tu trayecto de aprendizaje</i>	122
21. Conclusión: Pensamientos finales sobre el cambio	132
<i>Sintetiza tu trayecto de aprendizaje en acciones</i>	123

Epílogo	125
Referencias + recursos.....	127
Productos de formación	134
Citas.....	135

Prólogo—Viviendo una crisis

El estado de California donde vivo, se declaró en estado de emergencia y nos obligaron a confinarnos en nuestras casas. Como muchas familias alrededor del mundo, intentamos sobrellevar esta situación tan dramática y aterradora que cambió nuestras vidas.

Mientras escribía este libro sobre el cambio a nivel profesional, el tipo de cambio que vemos en nuestras vidas laborales todo el tiempo; estoy a la vez sorprendida y agradecida de lo relevante de mi investigación y mi modelo en estos momentos, durante esta crisis mundial que ha impactado a cada ciudadano en cada país.

Aceptando, lo acertado en el tiempo de esta grabación, decidí escribir un nuevo prólogo y epílogo para dirigirme a los lectores en esta etapa única que estamos viviendo. La neurociencia del cambio es útil para entender lo que nos ocurre, biológicamente, cuando afrontamos el cambio. Hay muchas formas de cambio, desde lo pequeño y molesto a lo épico y demoledor que estamos siendo testigos ahora. Cualquier cambio impuesto nos obliga a actuar, queramos o no. ¿Pero en que dirección nos llevará este cambio? Aprenderás que puedes evaluar el impacto del cambio, observando cuanto tiempo tardas en aclimatarte a la nueva normalidad y que grado de disrupción genera en nuestra vida cotidiana. No hace falta decir, que la pandemia es muy disruptiva y que nos llevará varios meses atravesarla y nos llevará años, si no décadas para recuperarnos de ella.

Los lectores de este prólogo provienen de todos los nuevos estratos laborales impactados por la pandemia: empleados, líderes, dueños de negocios y equipos. Los modelos de cambio propuestos en Programados para resistir ofrecen principios organizativos que nos pueden guiar a través de una disrupción completa de las normas de trabajo. La investigación en neurociencia nos ofrece educación sobre las experiencias humanas compartidas que nos pueden guiar personal y profesionalmente a través de los cambios.

La neurociencia nos enseña que hay varias estructuras cerebrales que se activan con el cambio. Y veo que todas se están activando ahora. La amígdala ve el cambio como amenaza y tiende a responder con miedo y ansiedad. A mí me está ocurriendo—comprobado.

La corteza entorrinal genera mapas mentales sobre nuestros espacios físicos y nuestras redes sociales y el cambio impacta algunos o ambos y esto supone una carga muy pesada. Sí, esto también está ocurriendo—comprobado.

Los ganglios basales convierten los comportamientos repetitivos en hábitos que automáticamente realizamos sin pensar. Algunos cambios nos

Introducción—El día que el cambio me pateó el trasero

Me desperté con un mensaje de texto de mi jefa. “No vayas a Los Ángeles. Entrenamiento cancelado. Ven a la sede lo antes posible”. No hubo explicación ni detalles. Mi cuerpo tuvo una reacción inmediata. ¿Qué pasó? ¿Algo estuvo mal? O peor, ¿había yo hecho algo mal? Busqué en mi cerebro, pero no pude encontrar algo. Sin embargo, eso no calmó el nudo en mi estómago o la preocupación en mi mente. Así que salí por la puerta lo más rápido que pude y comencé a conducir hacia la oficina. Como de costumbre, encendí la radio y para mi sorpresa escuché que la empresa para la que yo trabajaba en ese momento (Lynda.com) había sido adquirida por LinkedIn.

¡¿Espera, qué?! No tenía la menor idea de que esto iba a suceder, incluso trabajé en recursos humanos, reportando al director de personal. No tenía ni idea y estaba confundida.

Pero también estaba emocionada. Acababa de ver al CEO de LinkedIn, Jeff Weiner, hablar en la conferencia Wisdom 2.0 el mes anterior y estaba muy impresionada con sus valores y presencia de liderazgo. Después de su charla, miré hacia una amiga y le dije: “Me encantaría trabajar para esa empresa algún día”. Así que mientras conducía a mi oficina, mi cabeza se llenó de pensamientos positivos como: *¡Esto es genial, qué empresa tan maravillosa para trabajar, no puedo esperar a ser parte de esto!*

Llegué al trabajo y fui directamente a la oficina de mi jefa. Ella me sentó y me contó sobre la adquisición. Se hizo en forma acelerada y se completaría en 30 días, una de las transacciones más rápidas registradas para una compra de este tamaño. Estaba recibiendo un aumento y un buen paquete de acciones y sería parte del equipo global de Aprendizaje y Desarrollo (L&D). En ese momento, estaba sorprendida, pero feliz y emocionada también.

Luego compartió que mientras yo y otros dos empleados recibimos ofertas de trabajo de LinkedIn, el resto de nuestro equipo de 50 personas dejaría de trabajar el día que se cerrara el trato. Si bien es típico que funciones básicas como recursos humanos y finanzas tengan redundancia en una adquisición, ahora sentí tristeza y frustración. Estaba perdiendo tantos amigos y colegas con los que había trabajado de cerca durante cuatro años.

Mi jefa terminó diciéndome que el equipo de L&D trabajaba en Sunnyvale, a quinientas millas de distancia, y que tendría que viajar allí, semanalmente para comenzar, con el objetivo de trabajar de forma remota tan pronto como las cosas se calmen. Ahora informaría a una persona que nunca había conocido. Esto se sumó a mi preocupación y sensación abrumadora.

Esta conversación duró menos de diez minutos y, sin embargo, cambió

todo sobre mi mundo. Literalmente, todas las cosas. Los proyectos en los que estaba trabajando se detuvieron. La gente con la que colaboraba cambió. El plan de carrera que había elaborado se volvió obsoleto. Y la persona que me supervisaba, cambió.

A medida que se cerró la adquisición, experimenté más cambios, desde la cuenta de correo electrónico y la computadora portátil que usaba, hasta los beneficios que recibía y la política de reembolso de viajes. Tuve que aprender todos los sistemas nuevos para solicitar soporte técnico, realizar seguimiento de los días por enfermedad, reservar salas de conferencias y establecer metas trimestrales. Tuve que aprender la cultura, navegar las relaciones y apoyar a mi nuevo supervisor, todo mientras trataba de demostrar mi valor.

Mi exploración de la neurociencia del cambio comenzó tres meses después, mientras me veía a mí y a mis colegas experimentar cosas que no se explicaban por todos los modelos y teorías bien conocidos sobre el cambio; sí, los mismos modelos que yo había enseñado anteriormente.

Ahora bien, estaba pasando por una de las iniciativas de cambio más grandes que se puede experimentar profesionalmente: un cambio repentino y no invitado sin la capacidad de planificarlo. Pero todavía me sorprendió lo mucho que estaba sucediendo y que los modelos no podían explicar. Sería negligente no señalar que tuve suerte porque este cambio me entusiasmaba y me dejaba empleada y asegurada, a diferencia de los miles de empleados que cada año pierden su trabajo o son despedidos.

Pero claramente, algo andaba mal en lo que sabemos sobre el cambio, así que me puse en marcha para aprender más, mi libro sobre la neurociencia del aprendizaje acababa de salir y era natural continuar esa investigación sobre el tema del cambio. También sabía que era valioso analizar el cambio desde mi propia experiencia porque encontraría situaciones que se aplicarían a otras organizaciones.

Lo que descubrí me asombró. Varias estructuras de nuestro cerebro están diseñadas para protegernos de los resultados potencialmente dañinos del cambio. Los seres humanos estamos programados para resistir el cambio y al momento de desear cambiar, estamos trabajando contra nuestra biología. Está bien documentado que cada año, del 50 al 70 por ciento de todas las iniciativas de cambio fracasan. Creo que podemos reducir ese número de manera significativa si trabajamos *con* la biología humana y aprovechamos el poder de nuestro cerebro para avanzar a través del cambio.

Este libro contiene los resultados de mi investigación sobre los últimos hallazgos de una variedad de estudios académicos y corporativos, así como entrevistas con líderes de todo tipo de organizaciones y culmina en el nuevo modelo “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™). Lo que resumo en lec-

ciones prácticas para que las uses en tu vida. Lo cierto es que el cambio nos afecta todos los días, tanto en el trabajo como en casa. Saber que estamos preparados para resistir el cambio y, lo que es más importante, cómo superar esa resistencia te servirá durante toda tu vida.

El libro está escrito para adultos que trabajan en cualquier parte. Ya sea que se encuentren liderando el cambio o viviéndolo, encontrarán sugerencias y estrategias útiles que pueden usar hoy mismo. Además, utilicé esta investigación para crear nuevos programas de capacitación para líderes, gerentes y empleados que están demostrando ser excepcionalmente efectivos para diferentes organizaciones e industrias en todo el mundo. Si deseas obtener más información, visita BrittAndreatta.com/training.

El contenido está organizado en cinco secciones:

- I. Comenzaremos por comprender cómo es el cambio en las organizaciones de hoy.
- II. A continuación, nos sumergiremos en la ciencia cerebral del cambio y por qué impulsa el miedo, el fracaso y la fatiga.
- III. Luego, les presentaré el nuevo modelo de “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™) que sintetiza todos los hallazgos en una herramienta eficaz.
- IV. También compartiré consejos y estrategias para los empleados y para los líderes responsables de diseñar o implementar el cambio a todos los niveles.
- V. Terminaremos con una mirada a los factores que impulsarán el cambio en su organización en los próximos años.



Inicia tu trayecto de aprendizaje

Antes de escribir este libro, enseñé este contenido a través de talleres, presentaciones magistrales en congresos y corporaciones, además de cursos de capacitación que diseñé para líderes y empleados. En una presentación en vivo, usé las mejores prácticas en el diseño del aprendizaje, basado en la investigación de mi libro anterior, *Programados para crecer: Aprovechando el poder de las ciencias cerebrales para dominar cualquier habilidad*.

Comprometerse con los conceptos de manera personal te ayudará a comprender, recordar el material y a cambiar comportamientos, para que puedas hacer las cosas de una manera nueva. Para aplicar el modelo, al final de cada

sección encontrarás el icono que marca una sección llamada “Tu trayecto de aprendizaje”. Cada uno incluye instrucciones para aplicar el contenido a tus experiencias de cambio actuales o anticipadas. Te recomiendo que utilices estas secciones para desarrollar tu confianza y competencia en torno al cambio. Al final, tendrás un plan para implementar un cambio exitoso y prosperar a través de los efectos caóticos del cambio implacable.

Para facilitar esto, he creado un PDF descargable gratuito llénalo a medida que exploras cada concepto (www.BrittAndreatta.com/programado-para-resistir).

Consejo: para maximizar tu experiencia, busca un compañero con quien puedas compartir este material. El aprendizaje social en realidad impulsa la retención a largo plazo y cuando trabajan en conjunto, ambos obtienen información sobre las experiencias de los demás. Así que pregúntale a un amigo o colega que también está en algún cambio (pista: sería cualquier persona cuyo corazón esté latiendo) y exploren juntos.

Además, he creado un programa de formación integral para el modelo “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™). Incluye presentaciones, videos, actividades prácticas, evaluaciones y una copia de este libro. Si deseas obtener la certificación del modelo o llevar esta capacitación a tu organización, visita BrittAndreatta.com/training.

Una nota sobre la imagen de la portada. En ciencia, el símbolo del cambio es Δ o delta. Cuando estaba en la universidad, usamos Δ en nuestros informes de laboratorio, pero también se usa como abreviatura al tomar notas para representar el concepto de cambio o diferencia. Además, el triángulo tiene forma de señales de tráfico que transmiten algún tipo de advertencia y también representa una montaña que se puede escalar. Parecía apropiado utilizar estos conceptos para transmitir la neurociencia del cambio, nuestra resistencia biológica a él y nuestra capacidad para avanzar con éxito en un viaje de cambio.

18. El proceso del guía

Los viajes de cambio se parecen mucho a las caminatas reales por lo que las utilizo metafóricamente a lo largo de este libro. Sin embargo, me sorprende la cantidad de guías que se embarcan en un viaje de cambio sin la preparación o el plan adecuados. Es como ir de excursión al monte Fuji sin entrenamiento previo y dejar las botas de montaña y el saco de dormir en casa. Puede que subas a la montaña, pero es poco probable que vuelvas con vida. No es de extrañar que tantas iniciativas de cambio no lo logren.

El proceso de guía es crucial para el éxito del viaje de cambio y el objetivo es hacer que todos sus viajeros suban y superen la cima, retrocedan de manera segura cuando se requiera y, con suerte, sean felices en el proceso. El uso de las herramientas que discutimos en el capítulo anterior (navegación, motivación y conexión) en diversos grados según sea necesario respaldará sus esfuerzos.

A continuación, se ofrece una descripción general del proceso de la guía:

- Preparándose para el viaje
- Preparando a los viajeros
- Inicio del viaje (fase de resistencia)
- Acercándose a la cima (fase de resignación)
- Cobrar impulso (fase de aceptación)
- Ver la línea de meta (fase de compromiso)
- Hacer frente a lo inesperado

Preparándose para el viaje

El éxito del viaje de cambio reflejará directamente tu preparación. Para los cambios pequeños y rápidos (piedritas en el camino), la preparación será mínima. Pero para los otros tres tipos de viajes de cambio (la caminata larga y constante, la caminata rápida por una colina empinada y la subida larga e intensa), la preparación es crucial para el éxito. Esto puede parecer obvio, pero la preparación debe venir antes de comenzar el cambio real. Tus viajeros dependerán de ti y, si estás improvisando, aumentará su angustia en lugar de disminuirla, activando partes del cerebro que no son útiles para tus objetivos generales.

Haz lo necesario para sentirte tan sólido en el plan que irradies tranquilidad y confianza. Si alguna vez has tomado clases de deportes o has realizado algún tipo de visita guiada, sabes lo importante que es esto. Si tu líder parece disperso o apresurado, puede asustarte. Necesitas que sepan lo que están haciendo y que te hagan sentir que tú también puedes hacerlo.

De hecho, existe una fuente biológica para esto. Dentro del cerebro, tenemos neuronas espejo que se encienden cuando vemos a otra persona realizar una actividad o sentir una emoción. Neurocientíficos como el Dr. Giacomo Rizzolatti de la Universidad de Parma y el Dr. Marco Iacoboni en UCLA han descubierto que las neuronas espejo juegan un papel vital en cómo aprendemos, cómo entendemos las intenciones de los demás y cómo sentimos empatía. Cuando ves a alguien bajo estrés, tus neuronas espejo de “sensación de estrés” también se activan, creando esa sensación en tu cerebro. Y lo contrario es cierto: cuando ves a alguien que parece tranquilo y confiado, ilumina la calma y la confianza en tu propio cerebro.

Como guía, tus estados de ánimo, palabras y acciones tienen un impacto profundo en los viajeros. Así que tómate el tiempo para prepararte para el viaje. Asegúrate de comprender el porqué del cambio y todos los elementos del plan. Pruébalos para tener seguridad y practica tus mensajes. Si las partes no están claras, haz preguntas. Si crees que algo no va a funcionar, dilo. Y si necesitas más soporte, solicítalo. Recuerda, el objetivo es irradiar calma y confianza de forma natural porque estás genuinamente preparado y listo para liderar.

Otro aspecto de la preparación es la configuración de la ruta. Debes estar listo para que, una vez que comiencen el viaje, los viajeros puedan atravesarlo fácilmente sin tropezar innecesariamente. Mucha gente piensa que las iniciativas de cambio fracasan debido a circunstancias grandes e imprevistas. Sin embargo, la verdad es que la mayoría falla por pequeñas razones: cosas que fácilmente podrían haberse evitado o abordado si alguien hubiera hecho un mejor trabajo al establecer la ruta con anticipación.

Todos esperan una cuidadosa preparación de la ruta cuando participan en el Tour de Francia o intentan alcanzar la cima del Monte Everest. Mucho antes de que lleguen los viajeros, se calcula el kilometraje, se crean mapas, se cuelgan letreros y se instalan espacios para agua, descanso y comida. La cantidad de apoyo necesario se correlaciona con el esfuerzo físico requerido y la duración del viaje. Por ejemplo, las estaciones de comida y agua se colocan con más frecuencia para un maratón que para una caminata benéfica. Para el “California AIDS Ride”, tuvimos dormitorios, camiones de ducha, estaciones médicas e incluso entretenimiento, espaciados y preparados para que los ciclistas tuvieran apoyo y alcanzaran el éxito desde el inicio hasta que el último ciclista cruzó la línea de meta siete días y 550 millas más tarde.

Para cambios en el lugar de trabajo, esto podría traducirse en cosas como:

- Planes de acción y cronogramas detallados
- Letreros y carteles con mensajes clave
- Sitios web y aplicaciones

- Comunicaciones de grupos grandes y pequeños, como correos electrónicos y reuniones para todos
- Agendas de reuniones
- Capacitación (sesiones presenciales, videos en línea, documentación)
- Coaching
- Reconocimiento, recompensas y celebraciones

Idealmente, otros líderes de tu organización están pensando en ello, el viaje de cambio refleja una planeación cuidadosa y el nivel adecuado de apoyo. Si es así, solo necesitas hacer tu parte y asegurarte de guiar a tu grupo de viajeros a través de la experiencia. Tendrás más confianza si recorres la ruta por delante de ellos, asegurándote de que todo esté listo. Y luego regresas y lideras con confianza. O, si descubres que aún no se dispone de la planeación y el apoyo adecuados, ¡da tu opinión! Tu preparación podría ser lo que desencadene un mejor viaje de cambio para todos.

Y no te sientas obligado con lo que se te proporcione. Si falta algo, innova soluciones. Puedes crear fácilmente tus propios mapas, señales y estaciones de apoyo. Incluso podrías empoderar a algunos de tus viajeros para que te ayuden a hacer esto. Elige a la gente más fuerte y experimentada para ser un equipo de exploración, pensando en algunos pasos en el camino. Esto convierte la experiencia en resolución de problemas para ellos y también te quita parte de la carga de trabajo.

Finalmente, la preparación también incluye estar listo para el viaje, ya que también lo realizarás. Además de la carga de trabajo de liderazgo, capacitación y resolución de problemas, necesitarás inteligencia emocional para manejar los diversos sentimientos desafiantes que surgirán y paciencia para el proceso.

Piensa en lo que te ayuda a sentirte tranquilo y con los pies en la tierra y haz más de esas cosas. Mejora tu cuidado personal, duerme lo suficiente y procura una buena nutrición. Y si no has explorado los beneficios del mindfulness (atención plena), te recomiendo que lo hagas.

Preparando a los viajeros

Otro elemento clave es preparar a tus viajeros. Antes de iniciar la caminata echa un vistazo a tu grupo. ¿En qué forma están? Evalúa su motivación para este viaje. ¿Tienes gente que correrá hacia el cambio con entusiasmo y energía? ¿Tiene algunos que estarán activamente clavando sus talones, resistiendo? Considera que no tiene sentido ignorar su motivación porque impactará activamente al grupo todos los días.

También puedes evaluar si llevan una carga pesada que debes tener en cuenta. Aparte de nuestra motivación, los aspectos de la vida personal afectan

nuestra capacidad para movernos fácilmente a través del cambio. Por ejemplo, es probable que un empleado que está trabajando durante una enfermedad o lesión tenga menos energía, así como lo haría un nuevo padre o madre que está pasando noches sin dormir y abrumado.

Pienso en estas cosas como rocas en una mochila. No necesariamente puedo quitarlas, pero es útil saber quién está sometido a un estrés adicional y lleva una carga más pesada que otros. Y si hay algo que pueda hacer para ayudar a aliviar esa carga, lo intento. A veces, pequeños cambios en proyectos, horas de trabajo o recursos pueden marcar la diferencia. Aquí es donde también puedes emplear el sistema de compañeros. Si las personas se emparejan o se colocan en equipos pequeños, pueden ayudarse entre sí. Si haces esto, asegúrate de que tu gente con mochilas pesadas esté emparejada con gente que tenga ancho de banda de sobra.

Después de evaluar a tu equipo, considera lo que puedes hacer para prepararlos. Para caminatas reales, las personas entrenan para desarrollar su fuerza física. Hacen ejercicio, practican y se estiran. ¿Cómo se ve eso para un cambio en el lugar de trabajo? Quizás ayudarlos a aprender algunas habilidades de administración del tiempo ahora, realmente valga la pena cuando se acerquen a la cima de la montaña. Quizás construir algo de confianza y fortalecer la relación hoy, les ayude a apoyarse el uno en el otro cuando se sientan cansados y frustrados. Quizás alentar a las personas a que se tomen un tiempo de inactividad en este momento y descansen, se multiplicará por diez en sólo unas pocas semanas.

Considera las habilidades, los hábitos y las relaciones que necesitarán para tener éxito y comienza a desarrollarlos ahora, antes de comenzar con el trayecto. Y, cuando sea posible, informa a tu equipo sobre el viaje con anticipación. Si conocen el destino, la ruta y el cronograma, pueden convertirse en participantes activos en su propia preparación, incluso en soluciones innovadoras que aumentan el éxito de todo su grupo.

Iniciando el viaje: Fase de resistencia

Al comenzar el camino, hay que tener en cuenta algunas cosas mientras guías a las personas en estas primeras etapas. (Sólo un recordatorio: realmente no tenemos que preocuparnos por la resistencia si hay “piedritas en el camino”, la “zona verde” cambia, pero para los otros tres viajes, considera estas fases clave). Por lo general, el comienzo del viaje es cuando encontraremos alguna resistencia. Los seres humanos estamos programados para resistir el cambio, no importa qué tan buen trabajo hayas hecho preparándote, las quejas ocurrirán, cuestionarán el cambio, se centrarán en pérdidas potenciales y probablemente tendrán emociones fuertes, especialmente si se trata de un viaje más

empinado o si están atravesando varios viajes de cambio al mismo tiempo.

Tu mejor estrategia es comunicarte temprano y con frecuencia, siendo lo más transparente posible. Comparte el por qué, cómo, cuándo y trata a tus viajeros como participantes. Si hay alguna parte de la experiencia que puedan diseñar, déjalos. Esto funciona mucho mejor que cuando los líderes, pioneros y guías lo hacen todo. De hecho, los estudios muestran que cuando las personas eligen por sí mismas, están mucho más comprometidas con el resultado, en un factor de cinco a uno. Si no pueden elegir el cambio, déjalos elegir tantos aspectos de tu viaje de cambio como sea posible.

Algunas posibilidades a considerar:

- Crear un mapa y actualizar el progreso de una manera que sea visible para el equipo.
- Identificar metas clave y diseñar los eventos de celebración.
- Crear recompensas significativas
- Desarrollar un sentido de identidad de equipo, tal vez un nombre o una mascota
- Crear una forma acordada de manejar los conflictos.
- Gamificar la experiencia: ¿se puede hacer más rápido o mejor?
- Diseñar formas de incluir el autocuidado, la atención plena y el juego en el viaje.
- Por determinar (déjales que descubran lo que quieren y necesitan)

Cuando refunfunen, escucha y hazlo con atención, ya que es probable que compartan sus preocupaciones sobre lo que podrían perder. Cuanto más conozcas sus miedos, mejor podrás disiparlos. Es muy común que las personas se preocupen por los temas que ya hemos discutido, como son la autonomía, el dominio y el propósito, así como el estatus, la certeza, la afinidad y la justicia. En su libro *Rising Strong*, la Dra. Brené Brown, dice que, en tiempos de cambio, la gente tiene miedo a la irrelevancia. Todos queremos ser importantes y todos queremos ser vistos y escuchados.

Entonces, obsérvalos y escúchalos. Hazles saber que son importantes. Eso no significa hacer falsas promesas, pero tener empatía por sus preocupaciones les ayudará en gran medida a atravesar la transición psicológica. Y generará confianza y simpatía.

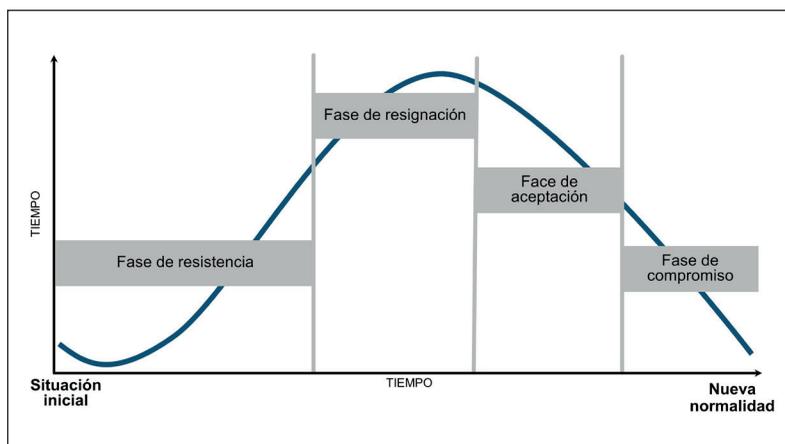
Siempre les recuerdo a los líderes y guías que las quejas de los viajeros no son un reflejo de su liderazgo, son las personas como seres humanos. Modelar la paciencia y la empatía contribuirá en gran medida a que el grupo se sienta más seguro y tranquilo.

Brinda orientación constante y sustentada, que transmita tranquilidad y confianza. Ahora es el momento de hacer que confíen en el soporte que estás construyendo para que puedan sujetarse durante los momentos difíciles.

Aproximándose a la cima: Fase de resignación

En esta fase, has superado las quejas iniciales, pero a medida que la subida se vuelve más empinada o lleva mucho tiempo, las personas pueden frustrarse e incluso deprimirse. Todavía no han alcanzado la cima en la que ven los beneficios potenciales, por lo que puede ser útil recordar a las personas el por qué y todas las cosas buenas que están por venir.

Tu liderazgo en esta etapa es crucial y, sin embargo, no puedes estar tan fuera de sintonía con sus emociones que parezcas insensible o despistado. Recomiendo tener una reunión o celebración que reconozca lo lejos que han llegado. Reconoce a las personas y haz que se reconozcan entre sí, pero encuentra una manera de hacerlo que coincida con el tono del grupo. Si les gusta bromear, hazlo bromeando. Si son más serios, hazlo serio. Si no estás seguro, pregúntales.



Las fases de los viajes de cambio

Este es un buen momento para pedirle a la gente que comparta historias de lo que está funcionando. Estas pueden ser las que permitan lograr el cambio o que ayudan a avanzar durante un viaje difícil. Incluso la forma en que han superado un obstáculo. Ilumina todas las cosas buenas que puedas encontrar para animar al grupo y crear una experiencia positiva para el cerebro.

Esta es en realidad una forma de indagación apreciativa, un método que naturalmente saca lo mejor de un grupo a través de un proceso colaborativo. Después de celebrar, hazles saber que se están acercando a la cima y pregúntales qué necesitan para el próximo impulso. Haz que sean dueños de su viaje y piensen en lo que los ayudaría. Entonces haz tu mejor esfuerzo para proporcionar lo necesario. Es posible que también necesites un impulso en esta etapa, así que considera reunirte con otros guías para apoyarse mutuamente y

celebrar sus éxitos también.

Y siempre, continúa como presencia firme y tranquila, esa cuerda fuerte de soporte, a la que pueden agarrarse mientras siguen avanzando.

Tomando fuerza (momentum): Fase de aceptación

En este momento, habrás superado la cima de la resistencia, lo que se siente bien, pero ¡no bajas la guardia! Sigue siendo una fase muy vulnerable, por lo que conviene aprovechar el impulso a medida que avanza.

Sigue siendo una presencia tranquila y estable, compartiendo el porqué y el cómo del viaje. En esta etapa, las personas suelen tener muchas preguntas, cosas de las que probablemente ya hayas hablado. Pero dado que ahora se han incorporado psicológicamente, tendrán un nuevo interés en para qué es este cambio, cómo se hará y pueden estar listos para agregar sus propias ideas y sugerencias.

Los líderes y guías pueden frustrarse un poco aquí porque se sentirán como si la gente no estuviera prestando atención a toda la excelente comunicación que han estado haciendo. Respira y aumenta tu paciencia. Recuerda, solo están siendo humanos. Y es realmente una señal positiva, porque las preguntas son evidencia de que han dado el giro y ahora están buscando ganancias potenciales. Escucha y responde. Y no te preocupes por tener que volver a visitar estos temas suponiendo que el grupo retrocederá. De hecho, este es un buen momento para escuchar con más atención, porque a menudo saldrán problemas que deben abordarse o surgen ideas que deben implementarse. Algunas de las mejores innovaciones llegan en esta etapa de un viaje de cambio, pero sólo si los guías escuchan.

Esta es también la fase en la que es probable que comiences a generar nuevos comportamientos. Asegúrate de utilizar entrenamientos para construir las repeticiones necesarias para crear hábitos. Aquí es cuando puede ser que las personas fracasen, así que crea una atmósfera en la que esté bien cometer errores y cosechar el aprendizaje de esos contratiempos.

En algún lugar cerca del final de esta fase, realiza otra reunión de celebración, reconociendo a las personas y exaltando todo el buen trabajo que hicieron para subir a bordo y avanzar. Esto ayuda al cerebro a ver otra recompensa positiva en el cambio.

Viendo la línea de meta: Fase de compromiso

En esta fase, es posible que sientas que has terminado, pero no es así, resiste la tentación de centrar tu atención en otras cosas. Mientras tus viajeros están a

bordo y ganan velocidad, mantén la cuerda de soporte en su lugar y asegúrate de que completen el viaje. Durante el montañismo y las caminatas físicas, esta es la parte más peligrosa de la expedición. Debido a que la parte difícil ha terminado, las personas pueden perder la concentración y tomar riesgos innecesarios, especialmente porque la fatiga del esfuerzo se está imponiendo. Lamentablemente, la mayoría de las muertes en el alpinismo ocurren después de que las personas han subido a la cima y están bajando.

Ciertamente puedes tomar un aire de celebración, pero conserva tu presencia tranquila y estable en su lugar. Este es un buen momento para reorientar a las personas hacia la línea de meta. Sé claro sobre lo que significa completar la iniciativa y sobre métricas importantes. Muchas iniciativas de cambio de hecho fracasan en esta etapa porque no se completan. Los líderes asumen erróneamente que, dado que el grupo está “tan cerca”, naturalmente seguirán adelante.

La realidad es que, en este punto, el equipo ha recibido la tarea de otros cambios y ha comenzado otros viajes. Y como este parece “logrado”, los guías se dirigen a otras caminatas y los pioneros comienzan a empacar, lo que amenaza el éxito del viaje y niega a los viajeros la satisfacción de la celebración final. El cerebro necesita esa sensación de finalización para codificar el cambio como un éxito. Y si se desmorona en esta etapa, la organización habrá invertido tiempo y dinero en algo que no tuvo éxito y los viajeros quedarán marcados con un fracaso a pesar del gran trabajo que hicieron. Por lo tanto, sigue guiando hasta que el último viajero cruce la línea de meta y el viaje de cambio haya terminado oficialmente.

Luego cierra formalmente la experiencia para las personas. No permitas que se convierta en algo que nunca se programó, porque es un elemento importante de la ciencia del cambio en el cerebro. Si hubo fallos y desafíos, está bien. El aprendizaje es una parte importante de cómo mejoramos, así que organiza una reunión en la que hables sobre lo que sucedió y lo que debería haber cambiado. Te recomiendo que tengas una reunión post-mortem para evaluar el cambio y los resultados. Y un evento aparte para celebrar el viaje y a los viajeros.

Una nota sobre las celebraciones. Pueden presentarse en todo tipo de formas, desde una pausa informal (piensa en una reunión con pizza, una con juegos o una discoteca silenciosa) hasta una aventura fuera de la oficina (como un juego de bolos, geocoaching o manualidades) hasta elaboradas y caras (como una cena de premios o un viaje a Las Vegas). La cualidad más importante es que se alinean con la cultura y el contexto de tus viajeros. Algunas de las escenas más vergonzosas de programas de televisión como *The Office* o *Superstore* son cuando el jefe está “celebrando” al equipo de una manera

que no da en el blanco. Por eso te recomiendo que le pidas a tus viajeros que diseñen las recompensas y las celebraciones, porque así sabrás que saldrá bien. Dale un presupuesto y déjalos crear lo que los hará sentir honrados.

Enfrentar lo inesperado: Bloqueos, tormentas y yerrumbes— ¡Dios mío!

En realidad, pocos viajes de cambio (si es que hay alguno) se desarrollan según lo planeado. Incluso cuando los diseñadores, pioneros, guías y viajeros de la expedición hacen un trabajo fenomenal, suceden cosas inesperadas. Y los mejores líderes del cambio planean para lo inesperado.

Con el modelo “Change Quest®” (Conquistar el Cambio™), ya habrás tenido en cuenta los problemas típicos, como lo que se puede esperar cuando se lleva a un grupo muy resistente en un viaje de ascenso largo y empinado. O tener un grupo de viajeros que no tienen las habilidades que necesitan para tener éxito en el camino que tienen por delante. El modelo te permite evaluar y predecir, lo que ayudará a que tus expectativas sean más precisas. Y las estrategias que expuse en la sección anterior deberían ayudarte a abordar muchos problemas potenciales. Sin embargo, los desafíos inesperados a menudo provienen de fuentes inesperadas y pueden amenazar el éxito de todo el viaje de cambio o el éxito de un grupo de viajeros. He observado que parecen caer en tres categorías y su respuesta a cada una debería ser un poco diferente porque el daño que causan también varía.

Bloqueos

A veces, cae algo en el camino que impide que los viajeros avancen hasta que se aborda. Los obstáculos no afectan el viaje general del cambio, por lo que el objetivo y la ruta siguen siendo los mismos, pero aun así deberás responder al obstáculo, posiblemente escalando o tomando un pequeño desvío.

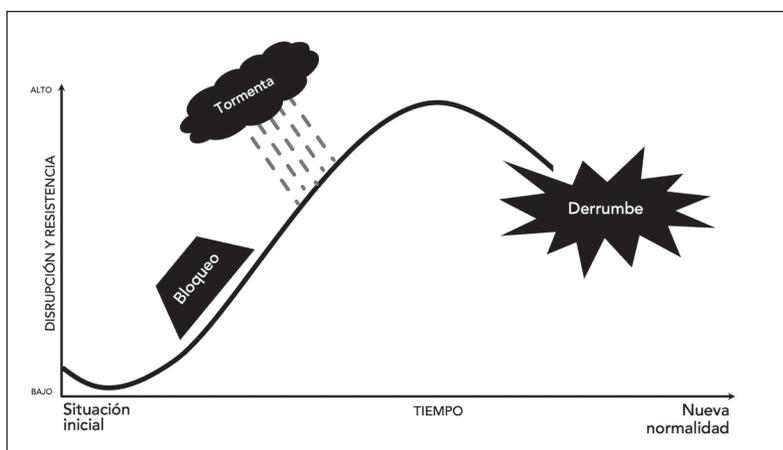
El impacto de un obstáculo depende de tu equipo y tu cronograma, así como del tamaño del obstáculo. Pienso en ello como una roca en el camino. Los viajeros experimentados que están muy motivados para el viaje pueden manejarlo incluso antes de que te des cuenta. Si el bloque es grande, es posible que deban detenerse y diseñar la mejor solución para superarlo o rodearlo, pero un obstáculo puede desmoralizar por completo a los viajeros muy resistentes o a los que llevan mochilas pesadas, provocando que recaigan en algunas emociones negativas. Dependiendo del tiempo que se tarde en resolver, un bloqueo de ruta también puede afectar la línea de tiempo, ya sea empujándolo hacia afuera para que el viaje sea más largo o forzando una pendiente más pronunciada.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de obstáculos:

- Un proveedor se retrasa en la entrega de un componente.
- El costo de un recurso necesario acaba de aumentar
- El proceso o producto de otro equipo aún no está terminado
- Un jugador o guía clave deja el equipo o la empresa
- No se ha contabilizado una diferencia regional
- Un pionero no preparó adecuadamente un recurso necesario

Como guía, querrás ser una presencia tranquila y estable. Si ves el obstáculo en el horizonte, cuanto antes se lo digas a tu equipo, mejor. Si tu equipo sospecha que ocultaste información, puedes dañar tu relación con el grupo.

Mi forma favorita de manejar un obstáculo es convertirlo en un desafío de resolución de problemas. Haz que tus viajeros tomen la iniciativa para encontrar la mejor solución, ya que es probable que tengan grandes ideas y se sientan más empoderados si toman la iniciativa. Una vez que supere el obstáculo, celebra el éxito y el trabajo en equipo.



Tipos de retos inesperados

Tormentas

El segundo tipo de desafío inesperado es como una ventisca o una tormenta de arena. Son algo que viene del exterior y desciende sobre el viaje y los viajeros. Nuevamente, los parámetros del viaje no cambian, pero la tormenta definitivamente afecta la línea de tiempo porque sus viajeros deberán agacharse y esperar. Una diferencia entre una tormenta y un obstáculo es el tiempo: las tormentas tardan más en resolverse, por lo que tienden a detener el impulso del grupo. La segunda diferencia es que tú y tus viajeros no tienen que hacer algo, ya que deben esperar a que *otros* resuelvan la tormenta por ustedes.

Algunos ejemplos de tormentas son:

- Entra en vigor una nueva política o regulación que los diseñadores / líderes deben abordar.
- Una persona o grupo plantea inquietudes sobre el cambio que los diseñadores / líderes deben resolver.
- Un proceso o tecnología no está configurado correctamente y tomará tiempo arreglarlo
- Se produce un cambio en el mercado, pero es probable que se corrija en un futuro próximo.
- Un diseñador / líder realiza un cambio significativo que necesita ser trabajado

Cuando golpee una tormenta, mantén la calma y la presencia constante, hablándoles a través de ella. Como se mencionó, cuanto antes les avises que se avecina una tormenta, mejor. Tu valor como guía será menos impresionante si llegas anunciando la tormenta cuando ya están enterrados bajo dos pies de nieve. Darles una advertencia, eso les ayuda a prepararse física y mentalmente.

El impacto de la tormenta en tu grupo realmente depende de cómo lo manejes. La experiencia compartida puede unir a tus viajeros, pero no es inusual que la ansiedad y los conflictos adicionales dividan a un grupo. Evidentemente, se prefiere el primero. Sé transparente sobre lo que sabes y cuánto tiempo prevés que dure la tormenta, aborda tu visión de cómo esta demora los afecta en el trayecto y la forma en que se verá su desempeño. La amígdala va a generar ansiedad sobre esta situación dentro de un cambio. Y la habénula podría causar más preocupación por el fracaso y la culpa. No hay nada más estresante para un grupo que se le impida tener éxito y que se le haga responsable del resultado. Es probable que escuches muchas preguntas y comentarios en ese sentido, así que ven preparado con las respuestas.

Afortunadamente, es poco probable que estés en la ladera de una montaña real construyendo un iglú para resistir una tormenta de nieve. Por lo tanto, tus viajeros probablemente puedan usar la situación como un descanso en este viaje para concentrarse en su otro trabajo, especialmente porque también pueden estar en otros viajes. Sería bueno ayudarlos a descubrir cómo aprovechar mejor su tiempo y energía hasta que pase la tormenta.

Cuando las cosas empiecen de nuevo, vuelve a reunir al grupo para decirles qué causó la tormenta (si ya lo saben), ajustando el mapa y la línea de tiempo en consecuencia. Si ha pasado mucho tiempo, es posible que debas reorientarlos hacia la meta y evaluar su motivación general, ya que las cosas podrían haber cambiado en ese periodo. Restablece tu cuerda de soporte, marca la ruta y comienza. No esperes que simplemente regresen a donde esta-

ban antes. Es probable que necesiten calentarse y ganar impulso nuevamente. Si puedes, reconoce y celebra su adaptabilidad.

Derrumbes

El último tipo de desafío inesperado borra por completo a tu grupo de la montaña, creando un final repentino para el viaje del cambio. Estos son impactos significativos en el panorama que no sólo afectarán este viaje de cambio, sino también otras cosas sobre tu entorno de trabajo.

Algunos ejemplos de derrumbes:

- El colapso financiero de la organización
- Una fusión o adquisición
- Una elección, una demanda o un reglamento
- Un desastre natural o geopolítico

Los derrumbes son los más desorientadores porque crean cambios fuertes, bruscos y repentinos, por lo que es probable que tus viajeros se queden atónitos. Ponen un final obvio a este viaje de cambio en particular y lanzan uno completamente nuevo.

Debido a que es probable que tus viajeros experimenten confusión y conmoción, es útil reunirlos y mantener tu papel de guía. Ayúdalos a comprender y procesar este cambio y permite que hagan preguntas. Puedes aprovechar la conexión del equipo y su tiempo juntos para crear cierta estabilidad en torno al cambio nuevo y más grande que causó el derrumbe.

Podría ser útil compartir el porqué, si lo sabes y ayudarlos a ver la ruta o el mapa. Si no lo sabes o no puedes compartirlo, déjales saber que pronto habrá más información y pídeles que tengan paciencia. Recuérdales que este podría ser un buen momento para usar la tríada del cuidado personal, la atención plena (*mindfulness*) y el juego y, si es posible, organizar algunas opciones en la oficina (p. ej., Juegos, clases de meditación, comida compartida) para distraer a las personas de las incógnitas. Y aun así, terminar reconociendo y celebrando los logros del equipo durante el viaje de cambio original.



Tu trayecto de aprendizaje

Para ayudarte a prosperar en los próximos viajes de cambio, aplica estas herramientas para crear tu propio plan de éxito de cambio personal:

- Haz tu inventario del cambio. Captura información clave.
- Identifica formas en las que puedes aumentar tu cuidado personal, participar en prácticas de atención plena y programar tiempo para jugar.
- Explora las diez opciones para ser un participante activo. Identifica algunas acciones específicas que puedes tomar en las próximas semanas para tener éxito.
- Ya sea un viajero o un guía, explora las herramientas de navegación, motivación y conexión. Identifica algunas herramientas de cada categoría que te resulten útiles. Define cómo podrías crearlas o usarlas.
- Dado que la seguridad psicológica es tan crucial para el éxito de cada grupo, identifica algunas formas en las que puedes ayudar a desarrollar más seguridad psicológica con tu equipo / colegas.
- Ya seas un viajero o un guía, explora el proceso del guía. Identifica algunas estrategias de cada fase que te resulten útiles. Explica cómo podrías crearlas o usarlas.