

Modelo asistido por IA

Plataforma diseño y gestión de intervenciones de cambio

Tablero de diseño + instrucciones de prompts

Marcelo Manucci - 2024

DOI: 10.13140/RG.2.2.15482.20167

¿Por qué fracasa el cambio?

Preguntas de diagnóstico incorrectas

El fracaso del cambio suele comenzar con las preguntas que enmarcan el diagnóstico. Las cuestiones críticas no son **quién** o **qué** hay que cambiar, sino **cuándo** y **cómo** surgieron y persisten. Un diagnóstico eficaz debe indagar en la estructura que sustenta las disfunciones, dónde se ancla la resistencia y cuándo arraigó por primera vez. Sin las preguntas adecuadas, el riesgo es abordar síntomas de manera superficial ignorando cuestiones sistémicas más profundas. Los patrones de vida arraigados en un sistema suelen perpetuar la resistencia. Para romper estos patrones es necesario replantear la lente de diagnóstico a fin de descubrir y abordar la dinámica subyacente.

Impacto negativo en la biología

Las iniciativas de cambio suelen pasar por alto los fundamentos neurobiológicos del comportamiento humano. El cerebro funciona basándose en dos orientaciones principales:

Acercarse: buscar refuerzos y recompensas positivas.

Retirarse: evitar el malestar y la amenaza.

Cuando los procesos de cambio no reconocen ni mitigan las amenazas o retos percibidos, activan la resistencia biológica. Esta resistencia es un mecanismo de supervivencia que lleva a las personas a desvincularse de los esfuerzos de transformación. Para que el cambio tenga éxito, se deben reducir las amenazas percibidas al tiempo que amplificar las oportunidades de refuerzo positivo, fomentando un entorno seguro y estimulante.

Subestimación narrativa

La cultura de un grupo y organización no es solo un marco de políticas y prácticas, sino una red de historias que define cómo conviven las personas. Los seres humanos viven dentro de narraciones. Ante situaciones nuevas o inciertas, el cerebro marca lo desconocido químicamente a través de las emociones, que luego se encapsulan en historias. Estos paisajes emocionales, recubiertos de relatos, determinan la forma en que las personas experimentan su entorno. Por muy bien diseñada que esté, una iniciativa de cambio altera estos paisajes y la intrincada red de historias que forman la cultura. Pasar por alto los relatos que la gente crea en torno a sus experiencias crea una desconexión entre la iniciativa y los territorios emocionales que habitan los participantes. Los líderes deben comprometerse con estas narrativas y alinearlas con el proceso de cambio para impulsar un cambio significativo.

Tensión en las relaciones

El éxito del cambio depende de las conexiones emocionales ligadas a las decisiones y acontecimientos que lo rodean. Toda transformación desencadena una cascada de emociones: esperanza, miedo, incertidumbre y entusiasmo, que definen la conexión de un individuo con el proyecto, la resistencia o el compromiso. Las emociones forman un circuito invisible que da forma a las narrativas de las personas sobre las transformaciones organizativas. Esto pone en tela de juicio la idea de que solo los parámetros objetivos y la planificación neutral pueden impulsar el éxito del cambio. Si se ignoran las corrientes emocionales subyacentes, se corre el riesgo de erosionar la confianza, tensar las relaciones y amplificar la resistencia.

La biología de las experiencias

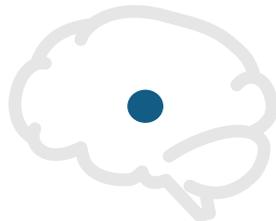
Corteza prefrontal escanea argumentos

La corteza prefrontal regula la relación entre atención y emoción; es el núcleo racional de las decisiones. Evalúa las señales emocionales, las integra con el razonamiento lógico y dirige la atención hacia los estímulos relevantes.



Corteza cingulada escanea sensaciones

La corteza cingulada anterior integra señales corporales con información contextual y emocional, ayudando a identificar incoherencias entre sensaciones y argumentos racionales. Desempeña un papel fundamental en el despliegue de las respuestas emocionales y físicas a los diferentes estímulos.



Amígdala escanea amenazas

La amígdala es responsable de detectar amenazas, regular emociones sociales como la confianza y el rechazo, y activar respuestas defensivas. Desempeña un papel fundamental en la configuración de las reacciones ante los riesgos percibidos en el entorno.



Explicar

Diseñar información accesible: presentar la información en formatos claros para reducir la sobrecarga de datos
Guiar a las personas en el proceso: avanzar paso a paso para fomentar la confianza y la claridad.

Definir mejores prácticas: compartir métodos probados que fomenten la confianza en la iniciativa de cambio.

Establecer plazos adecuados: definir hitos realistas para mantener la atención y reducir la incertidumbre.

Comunicar por diversos canales: asegurar que los mensajes lleguen a todas las partes interesadas.

Anticipar preguntas frecuentes: abordar de antemano las dudas más comunes para evitar confusiones y rumores.

Contener

Estimular los sentidos: crear entornos que apelen a las percepciones sensoriales y reduzcan el estrés.

Mantener la coherencia no verbal: cuidar que el lenguaje corporal y el tono concuerden con los mensajes verbales.

Diseñar entornos sencillos: evitar procesos demasiado complejos o caóticos que abrumen a las personas.

Crear espacios de esparcimiento: crear interacción informal para fomentar la confianza y la cohesión.

Escuchar a la gente: reconocer las preocupaciones y opiniones para validar las experiencias.

Reducir las divisiones innecesarias: evitar los límites que dificultan la colaboración.

Acompañar

Evitar los contextos hostiles: cuidar las tensiones que puedan desencadenar miedo o desconfianza.

Promover la participación: implicar a la gente para fomentar la apropiación y la confianza.

Brindar explicaciones claras: disipar la confusión y los riesgos percibidos en las comunicaciones.

Escuchar las necesidades personales: reconocer y atender las preocupaciones para demostrar empatía.

Cortar los rumores: abordar de forma proactiva la información errónea que pueda intensificar los temores

Inspirar a las personas: valorar las contribuciones personales para hacer posible el proceso de cambio.

La fórmula de las experiencias

El cambio no está impulsado por la mera incorporación de datos, sino por las experiencias subjetivas que dan sentido a esos datos. Las relaciones humanas están conformadas por una red dinámica de factores simbólicos, constantemente reordenados por la energía emocional generada a través de los vínculos interpersonales. Gestionar experiencias implica articular procesos cognitivos, emocionales y conductuales para transformar fragmentos de información en experiencias significativas integrales. En esencia, nuestra vida cotidiana está trazada por experiencias nacidas de la interacción entre dos elementos clave: el **contenido** y las **respuestas emocionales** a esos acontecimientos.

Qué

El contenido determina la forma en que se interpretan y procesan los acontecimientos, a menudo influidos por sesgos cognitivos y atajos mentales.

Las emociones influyen en la química del cuerpo, creando un entorno que fomenta la seguridad y la confianza o aumenta la resistencia.



contenidos + emociones = experiencias



Cómo

Definir ideas claves
Evitar la distorsión
Enmarcar las expectativas

Prevenir contextos hostiles
Integrar diversas perspectivas
Inspirar el desarrollo de posibilidades



Por qué

Definir ideas claves reduce los sesgos de interpretación en la evaluación racional y minimizando la interpretación automática y los atajos de decisión que pueden distorsionar las percepciones y reacciones.

Prevenir contextos hostiles permite controlar el impacto de la adrenalina y el cortisol, reduce la respuesta de estrés, evita las reacciones defensivas y ayuda a las personas a afrontar el cambio de forma constructiva.

Evitar la distorsión ayuda a reducir los sesgos y prejuicios, ajustando las percepciones para evitar respuestas compulsivas desde inferencias inapropiadas o irreales.

Integrar diversas perspectivas favorece la liberación de oxitocina y dopamina, que fomentan la cooperación y el reconocimiento, reforzando el compromiso y la motivación.

Enmarcar las expectativas ayuda a procesar la incertidumbre y a reducir la tendencia hacia las expectativas negativas mediante un conjunto de “reglas” o “pautas” que disminuyen la sensación de amenaza y brindan claridad a los roles.

Inspirar posibilidades permite estimular la serotonina y las endorfinas para generar bienestar y entusiasmo, ayudando al cerebro a asociar el cambio con una experiencia positiva y a mantener el compromiso.



Cuidar los contenidos compartidos

Esta dimensión hace hincapié en la gestión de los significados que conforman las interpretaciones personales y las narrativas colectivas en torno a situaciones que repercuten en las relaciones. Esta intervención pretende crear un marco de referencia coherente que alinee las experiencias individuales y grupales, apoyando una comprensión compartida de las iniciativas de cambio.

Al gestionar cuidadosamente los contenidos compartidos, los líderes pueden fomentar una comprensión global de la iniciativa de cambio, mitigando la confusión, reduciendo la resistencia y construyendo una base sólida para la colaboración.

DEFINIR IDEAS CLAVES. La gestión de contenidos influye significativamente en las interpretaciones y explicaciones que los individuos y los grupos se forman sobre su entorno. La claridad de las ideas centrales es esencial para mantener la atención y la coherencia. Para lograrlo: **(a)** ofrecer explicaciones claras y coherentes de las razones y justificaciones de las intervenciones; **(b)** abordar y disipar los rumores de forma proactiva para evitar que se extienda la desinformación; **(c)** compartir información crítica que amplíe las alternativas de toma de decisiones y permita elegir con conocimiento de causa.

EVITAR LA DISTORSIÓN. El riesgo de malinterpretación o distorsión de los hechos puede afectar la confianza y la experiencia del cambio. Cuidar la distorsión de ideas preserva la credibilidad del proceso y refuerza la confianza en sus objetivos. Para gestionarlo con eficacia: **(a)** ampliar los espacios para un diálogo abierto en el que puedan debatirse y aclararse las distintas perspectivas; **(b)** preservar la calidad de las explicaciones ofreciendo argumentos claros y bien fundamentados que dejen poco margen a interpretaciones erróneas; **(c)** utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a públicos diversos y mantener la coherencia del mensaje.

ENMARCAR LAS EXPECTATIVAS. Las expectativas pueden generar ambigüedad y estereotipos, lo que dificulta la capacidad de respuesta y la alineación del equipo. Cuando las expectativas están bien enmarcadas, las personas pueden comprometerse de forma significativa con el proceso, lo que conduce a resultados colectivos más sustanciales. Para gestionar un marco de expectativas eficaz: **(a)** redefinir las suposiciones personales para alinearlas con los objetivos; **(b)** aclarar el papel de cada individuo en el proceso, asegurándose de que todos entienden su contribución y conexión con los objetivos globales; **(c)** definir las necesidades de la organización o grupo vinculadas a estos roles, creando una estructura clara para la colaboración y la responsabilidad.

2

Cuidar la calidad de las relaciones

Esta dimensión se centra en el fomento de un clima positivo que modele los estados emocionales individuales y colectivos. Dado que las emociones influyen directamente en la calidad de las decisiones, mantener relaciones sólidas y de apoyo es esencial para crear un marco emocional que fomente la integración, la motivación y el compromiso.

Al dar prioridad a la calidad de las relaciones, los agentes del cambio pueden crear un entorno en el que las emociones alimenten la toma de decisiones positivas, prospere la colaboración y las personas se sientan motivadas para contribuir a los objetivos compartidos.

PREVENIR CONTEXTOS HOSTILES. Un entorno amenazante genera miedo y una actitud defensiva, desencadenando mecanismos de supervivencia que afectan la capacidad cognitiva y emocional. Para abordar la hostilidad es necesario **(a)** diseñar protocolos para identificar y eliminar fuentes de agresión o amenaza; **(b)** implementar intervenciones para reducir la tensión mediante prácticas que fomenten la empatía y la comunicación respetuosa; **(c)** crear espacios seguros donde las personas puedan expresar sus inquietudes sin temor a represalias..

INTEGRAR DIVERSIDAD DE PERSPECTIVAS. Fomentar la apertura a diferentes puntos de vista y experiencias, mejora la cooperación, el esfuerzo compartido y el rendimiento del equipo. Cuando las personas se sienten valoradas por sus contribuciones, es más probable que desarrollen autonomía, concentración y sentido del compromiso personal. Para fomentar estos resultados, se debe **(a)** facilitar dinámicas de trabajo que promuevan el intercambio de ideas y experiencias entre equipos; **(b)** diseñar iniciativas para reconocer y valorar contribuciones únicas, fomentando el sentido de pertenencia y autonomía; **(c)** Implementar actividades colaborativas que celebren logros grupales, reforzando la cohesión y la confianza.

INSPIRAR POSIBILIDADES. Inspirar un sentido de propósito anima a las personas a conectar emocionalmente con la visión colectiva. Esto reduce la ansiedad y aumenta la resiliencia, incluso en situaciones de gran presión. Cuando las personas se sienten inspiradas, es más probable que acepten el cambio, tomen la iniciativa y contribuyan de forma significativa al éxito colectivo. Para fomentarlo, es necesario: **(a)** establecer metas claras y motivadoras que conecten los objetivos individuales con los colectivos; **(b)** reconocer y destacar la importancia de la diversidad como motor de creatividad e innovación; **(c)** proveer oportunidades de aprendizaje y exploración que refuercen el entusiasmo y la resiliencia frente al cambio.

Gestión de experiencias

La gestión de la experiencia en el contexto del cambio es un proceso dinámico que requiere una cuidadosa atención a la forma en que las personas y los grupos responden a situaciones nuevas e impredecibles. Cuando se altera la rutina, las personas se encuentran con una dimensión desconocida que les aparta de su entorno familiar y predecible. En este estado, la mente trabaja para encausar la falta de familiaridad del presente desde experiencias pasadas a través de emociones, pensamientos y referencias históricas. Este ajuste del presente se desarrolla en tres momentos: **contacto, integración y posición**. Cada uno de estos momentos es clave porque determina la forma que toma lo desconocido para cada persona y define el modo de respuesta frente al cambio. Para guiar eficazmente este proceso, las intervenciones deben ajustarse a tres niveles esenciales de gestión: **explicar, contener y acompañar**. Estos momentos abordan los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales que enmarcan una experiencia. Al integrar estos niveles (explicar, contener y acompañar) con los momentos de cambio (contacto, integración y posición), la gestión de la experiencia adquiere claridad conceptual, coherencia emocional y compromiso sostenido.

CONTACTO. Es el encuentro con lo nuevo, donde **las emociones dominan y definen las primeras reacciones**. En esta fase, lo desconocido aparece fragmentado y difuso, lo que provoca sentimientos contradictorios e interpretaciones inciertas. Las perspectivas personales, las implicaciones situacionales y las proyecciones especulativas conforman la forma en que los individuos reaccionan y perciben lo nuevo.

INTEGRACIÓN. En este momento, **las emociones dan forma a las interpretaciones y las narrativas** emergentes, dando un significado transitorio a las experiencias. Los individuos desarrollan perspectivas sobre las implicaciones del cambio para sí mismos y para los demás, transformando la incertidumbre en argumentos preliminares y narrativas estructuradas.

POSICIÓN. Es la fase de la negociación en la que **las emociones solidifican las relaciones con la experiencia**. En este punto, la experiencia toma una forma concreta, influyendo en las decisiones personales y las acciones futuras. El marco establecido aquí determina la forma en que los individuos se comprometen con la nueva realidad y su nivel de compromiso con el proceso de cambio.

Niveles de intervención

EXPLICAR: Este nivel se focaliza en utilizar los conocimientos y la información para brindar un marco de comprensión de la situación. Al ampliar las explicaciones y diversificar las perspectivas, las intervenciones facilitan la comprensión, ayudando a las personas a contextualizar lo nuevo dentro de su marco cognitivo existente.

CONTENER: Aquí se hace hincapié en la gestión de las influencias emocionales que podrían afectar negativamente a las relaciones y la confianza. Al eliminar prejuicios, abordar la negatividad y reforzar los vínculos emocionales, este nivel permite que los involucrados permanezcan alineados con el proceso de cambio.

ACOMPañAR: Este nivel procura crear condiciones que animen a las personas a profundizar en su compromiso. Proporcionar una sensación de acompañamiento fomenta la confianza, impidiendo que lo nuevo se diluya en la rutina o la indiferencia. Esto promueve que las personas sigan implicadas en el proceso de transformación.

Diseñar un tablero de experiencias asistido por IA

Esta herramienta integra la neurobiología de las experiencias en una plataforma de gestión asistida por IA. Defina en la fila (a) su [Proyecto], establezca un máximo de tres [Objetivos] generales del proyecto y los diferentes [Destinatarios] del proyecto. La fila (b) establece las directrices que se requieren para explicar/contener/acompañar la realización de los objetivos generales. Puede utilizar las indicaciones Pr1/Pr2/Pr3 para estas definiciones. En la fila (c) se definen las acciones que hay que explicar/mantener/apoyar para lograr los objetivos generales. Puede utilizar las preguntas Pr4/Pr5/Pr6 para estas definiciones.

a	PROYECTO	OBJETIVOS	DESTINATARIOS
b	<p>Nombre y detalles del proyecto.</p>	<p>Objetivos generales del proyecto.</p> <p>[verbo en infinitivo + complemento]</p>	<p>Detalles de los involucrados en el proyecto.</p>
c	<p>EXPLICAR ▼</p> <p>Qué es necesario comunicar/formar [Pr1]</p> <p>[verbo en infinitivo + complemento]</p> <p>Socializar el proyecto de cambio del año.</p> <p>(agregar todos los verbos que se consideren)</p>	<p>CONTENER ▼</p> <p>Qué es necesario cuidar/evitar [Pr2]</p> <p>[verbo en infinitivo + complemento]</p> <p>Mitigar resistencia y rumores negativos.</p> <p>(agregar todos los verbos que se consideren)</p>	<p>ACOMPAÑAR ▼</p> <p>Qué es necesario sostener/mejorar [Pr3]</p> <p>[verbo en infinitivo + complemento]</p> <p>Fortalecer habilidades de gerentes.</p> <p>(agregar todos los verbos que se consideren)</p>
	<p>Cómo comunicar/formar [Pr4]</p> <p>[sustantivo + complemento]</p> <p>Reuniones con los líderes de grupos Talleres con personal calificado Manuales de procedimientos revisados</p> <p>(agregar todas las acciones que considere por verbo)</p>	<p>Cómo cuidar/evitar [Pr5]</p> <p>[sustantivo + complemento]</p> <p>Tablero de desafíos de área Sesiones de nuevas ideas Actividades de integración</p> <p>(agregar todas las acciones que considere por verbo)</p>	<p>Cómo sostener/apoyar [Pr6]</p> <p>[sustantivo + complemento]</p> <p>Mesa de ayuda para los equipos Evaluaciones de desempeño Talleres de innovación</p> <p>(agregar todas las acciones que considere por verbo)</p>

Recursos para descargar

Prompts de IA para aplicar la herramienta al diseño a un proceso de cambio en empresas de productos/servicios.

[Descarga](#)

Prompts de IA para aplicar la herramienta al diseño a un proceso de cambio en organizaciones/gobierno.

[Descarga](#)

Tablero interactivo (pdf) para diseñar al proyecto con base en los prompts de IA en el diseño de la plataforma de cambio.

[Descarga](#)

Audio de asistencia para la aplicación de los prompts en diferentes casos de empresas u organizaciones.

[Descarga](#)

Marcelo Manucci 2024
DOI: 10.13140/RG.2.2.15482.20167