

Matriz de Inmunidad al cambio

Categoría:	Gestión Personal
Subcategoría:	Gestión del Cambio
Dirigida a:	• Directivo docente (director/a, rector, subdirector/a o coordinadores de una institución educativa) • Docentes • Otros líderes educativos

La Fundación Empresarios por la Educación a través de su programa Rectores Líderes Transformadores, RLT® ha promovido la necesidad de que los directivos docentes, como líderes pedagógicos, desarrollen todo su potencial para que en la escuela todos los estudiantes aprendan más y convivan mejor. Para lograrlo, es importante que propicien la construcción de un currículo pertinente contextualizado, que sume la experiencia de vida de la comunidad y la intencionalidad pedagógica de qué se aprende y qué se enseña.

Esta herramienta busca reflexionar sobre: ¿Cuál es el mejor líder pedagógico que se quiere llegar a ser? ¿qué ha hecho o dejado de hacer que le impide ser ese líder pedagógico? ¿De qué lo/la protege lo que hace o deja de hacer? ¿Qué es lo

peor que podría pasar si se intenta lograr ser el líder que desea ser, protegiéndose, al mismo tiempo de lo que se percibe como amenazante?



Objetivo

Identificar oposiciones internas que impiden avanzar en el liderazgo de las transformaciones previstas de manera personal e institucional.



Forma de uso

Puede desarrollar esta actividad de manera individual. Una vez interiorizada y reflexionada puede sugerir a su equipo hacerla de manera individual.

Actividad

Para dar el primer paso para superar las barreras autoimpuestas ante el cambio sugerimos hacer uso de la *Matriz de Inmunidad al Cambio* creada por Robert Kegan y Lisa Laskow (Kegan & Lahey, 2009), lo que le ayudará a identificar aquellas cosas que le impiden avanzar creando objetivos claros y estableciendo la base para el diseño de su propio plan de acción.

Según Kegan & Lahey (2009), los seres humanos tenemos en nuestra *psique* un mecanismo para generar seguridad y evitar la incomodidad emocional que pueden generar los cambios. Ellos lo llaman sistema de inmunidad al cambio, haciendo un símil con los sistemas inmunológicos biológicos, que están listos para rechazar cambios que amenazan la estabilidad de un sistema que funciona bien. De manera inconsciente, el ser humano se protege del malestar que le producen emociones como el miedo, la ansiedad, la culpa o la vergüenza.

Kegan & Lahey (2009) también plantean que para poder generar y mantener el cambio, es importante buscar profundamente qué parte interna propia se opone. Esta

competencia interna de partes y compromisos en conflicto tiene raíz en nuestras maneras individuales de percibir al mundo: nuestras interpretaciones de cómo las cosas funcionan. Y el cambio sólo se dará, si transformamos la manera en la que pensamos. Lo anterior se logra asumiendo el lenguaje desde la perspectiva generativa, como un camino para transformar la realidad, ya que el lenguaje en sí mismo es acción (Echeverría, 2003).

La matriz de inmunidad al cambio propuesta por estos autores propicia el reconocimiento de estos aspectos a través del tránsito de lenguajes limitantes o deficitarios a lenguajes de posibilidades para la transformación. Estos desplazamientos en el lenguaje son:

1. Del lenguaje de la queja al lenguaje del compromiso
2. Del lenguaje de la culpa al lenguaje de la responsabilidad personal
3. Del lenguaje de las “Promesas de Año Nuevo” al lenguaje de los compromisos competitivos
4. Del lenguaje de las grandes verdades que asumimos y que nos llevan al lenguaje de las verdades que podemos asumir.

Para ello deberá completar de manera individual la matriz de la plantilla anexa. Puede iniciar con algún objetivo personal pequeño para familiarizarse con la herramienta y usarlo luego para objetivos relacionados con su rol de líder.

- Objetivo/meta. Asegúrese de ubicar en este espacio el objetivo que quiere alcanzar. (Situación)
- Hacer / No hacer. Reflexione y escriba qué hace o deja de hacer que impiden o han impedido el cumplimiento de ese objetivo. ¿Cuáles de sus comportamientos se interponen en su camino hacia el logro de la meta? Escriba a continuación qué realmente necesita hacer para lograr la meta. (Comportamientos)
- Compromisos ocultos. Hace referencia a compromisos ocultos que están en conflicto con el

objetivo que se desea cumplir. Responde a preguntas tales como ¿Qué le preocupa que llegue a ocurrir si se cumple su objetivo? ¿Qué es lo peor que te puede pasar si cumple con su objetivo? (Sentimientos/emociones)

- Grandes supuestos: Hacer referencia a las creencias que alimentan los miedos que hacen que cada persona se detenga en momentos de cambio. ¿Qué suposiciones no aparentes tiene que se lo impide?

Ejemplo:

Mis objetivos	Hacer / No hacer	Compromisos ocultos	Grandes supuestos
Tener más tiempo para atender tareas propias del liderazgo que siempre quedan pendientes.	Muchas reuniones con el equipo No delego lo suficiente Reviso cada proceso hecho por el equipo antes de tomar decisiones Las decisiones las tomo solo yo	Me preocupa que no se hagan las cosas bien hechas si yo no estoy en las reuniones y pendiente de los procesos	Sino hago las cosas con el equipo se van a sentir que no tienen un buen líder o están solos. El equipo no cuenta con las competencias para hacerlo

En este caso particular, se puede ver que, en términos de Kegan & Lahey, aquello que se opone a la realización de la meta está relacionado con querer controlarlo todo. Estas preocupaciones vienen posiblemente de la creencia de que nadie hace las

cosas como esta persona del ejemplo lo hace, lo que lleva a preguntarse por el tema de confianza en las capacidades del equipo con el que cuenta y a hacer evidente supuestos que impiden el logro de la meta.

Matriz de Inmunidad al Cambio

Mis objetivos	Hacer / No hacer	Compromisos ocultos	Grandes supuestos

--	--	--	--

Reflexiones finales

Ahora que se ha completado la matriz y cuenta con una mirada más completa y honesta de la situación, le invitamos

a reflexionar sobre ¿qué hacer ahora con esta información?
¿Qué acciones debe incluir o redireccionar para lograr la meta? ¿cuándo?

Referencias

Fundación Empresarios por la Educación. (2019). Cartilla Módulo VI. Rectores Líderes Transformadores. Bogotá

Fundación Empresarios por la Educación. (2017). Guía general del programa. Rectores Líderes Transformadores. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A

Kegan, R. & Lahey, L. (2009). Immunity to change. How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press