



KEISEN CONSULTORES (MEXICO).

MODELO KEISEN & SYMLOG® for EFFECTIVENESS

***APLICACIÓN DEL MODELO DE SYMLOG®
PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO, UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL O UN INDIVIDUO.***

Presenta.
Ing. Ricardo Hirata Okamoto.
Consultor Certificado de SYMLOG®

Versión. 2014.01.30 v6a

INTRODUCCIÓN

El comportamiento de una persona depende de sus valores y creencias mismos que son distintos de otras personas y en consecuencia se tienen sinergias o polarizaciones en los grupos.

Aun con personas altamente positivas y proactivas, los valores que determinan las acciones son diferentes y pueden estar o no orientados a un perfil de alta efectividad.

Para poder mejorar los valores y comportamientos y desarrollarlos hacia un liderazgo efectivo es necesario medir la situación actual en 3 niveles: Valores que guían la cultura de la organización, Valores que guían el comportamiento de un equipo (grupo, comité) o bien, los Valores que guían el comportamiento de un individuo hacia su liderazgo efectivo.



Fig. 1 “Dime en que crees y te diré cómo de comportas”

Históricamente, el entrenamiento en materia de liderazgo y efectividad organizacional ha sido un proceso “misterioso”, “intangible” y “riesgoso”.

La mayoría puede reconocer el liderazgo y la efectividad cuando la ven, pero los intentos para enseñar el liderazgo y la efectividad organizacional son propuestas con éxitos al azar.

Es obvio si pensamos:

- ¿Cómo entrenar en algo que no se define y no se mide?
- ¿Cómo fortalecer un poder que se siente pero no se ve?
- ¿Cómo formular un campo de fuerzas que está presente solamente cuando las personas interactúan?
- ¿Cómo sistematizar un proceso que es “caótico”? (Koenings Robert, 2010).

Afortunadamente, los códigos del desarrollo de un liderazgo efectivo son conocidos.

El comportamiento de un liderazgo efectivo ya no es aleatorio sino predecible, no invisible sino observable, medible y en gran medida “entrenable”.

La mayoría de los programas para el desarrollo del liderazgo están enfocados al entrenamiento de individuos (líderes) con el propósito de tener seguidores (súbditos) y están basados en un modelo de relaciones “jefe y subordinado” que no desarrollan liderazgo efectivo, trabajo en equipo y una cultura organizacional efectiva.

Hoy se requiere una definición diferente de liderazgo efectivo como sigue:

- Un proceso de interacción social que unifica a un grupo diverso para optimizar el trabajo en equipo en circunstancias variadas y difíciles a través de:
 - Eliminación de culpables
 - Maximización de la mediación y
 - El uso justo del poder.

Un liderazgo efectivo inicia, promueve y apoya el trabajo en equipo hacia fines comunes y la unidad organizacional.

A quién no le gustaría saber cómo:

1. ¿Cómo promover efectivamente los valores que contribuyen al trabajo en equipo (unificación) y reducen significativamente los conflictos crónicos de valor que polarizan y dañan a los equipos?
2. ¿Cómo medir los resultados de un programa de desarrollo del liderazgo que sistémicamente integra el aprendizaje individual, grupal y organizacional?
3. ¿Cómo entender los valores que motivan al individuo e impactan en su comportamiento presente?
4. ¿Cómo conocer los valores que el individuo desea tener para ser más efectivo y dar un mejor servicio (más que decirle qué hacer)?
5. ¿Cómo influir en el liderazgo y pertenencia clarificando las inquietudes relacionadas con creencias (verdad o falso), valores (bueno o malo), actitudes (a favor o en contra) y comportamientos (acciones efectivas, neutrales o contraproducentes)?
6. ¿Cómo medir y dar retroalimentación sobre la situación actual de un equipo (directivo, gerencial, comité, “board”, consejo)?
8. ¿Cómo lograr un programa y marco conceptual que incluya los temas de desarrollo personal y desarrollo de la cultura organizacional?
9. ¿Cómo generar programas concretos de acción para mejorar la efectividad individual, grupal y organizacional?



Fig. 2 “Primero se mide y luego se define la estrategia”

¿QUE ES SYMLOG?

SYMLOG es una teoría dinámica de personalidad y de grupos basada en interacciones sociales que utiliza métodos prácticos para medir los valores personales y de un grupo específico en su entorno habitual de trabajo y así poder cambiar el comportamiento y conductas en una forma práctica y democrática.

*SYMLOG es un acrónimo de **S**Ystemic / Systematic **M**ultiple **L**evel **O**bservation of **G**roups.*

Es un sistema que puede medir la efectividad de las interacciones sociales en forma completa y académicamente confiable y científicamente válida. Permite integrar los esfuerzos para un proceso de cambio con los esfuerzos de desarrollo a nivel de una cultura organizacional, un equipo (i.e. directivo, gerencial, otro) o un individuo.

La investigación básica ha sido realizada por más de 50 años por Robert F. Bales (1916-2004) psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard, quien desarrollo “El análisis de los procesos de interacción (IPA)” y “El proceso de Observación Sistemática de Múltiples Niveles de Grupos (SYMLOG) junto con sus asociados de SYMLOG CONSULTING GROUP, por lo que es un método fiable, científicamente válido y duradero en una amplia diversidad de circunstancias como lo muestran diferentes estudios. ¹

El método SYMLOG evalúa la situación actual y compara los resultados vs las investigaciones realizadas por el Dr. Bales relacionadas al liderazgo definido por la efectividad de la persona, el equipo y la cultura organizacional, generando un reporte completo que sirve para retroalimentar y generar acciones que permiten la mejora de dicha efectividad, así como evaluar periódicamente sus avances.

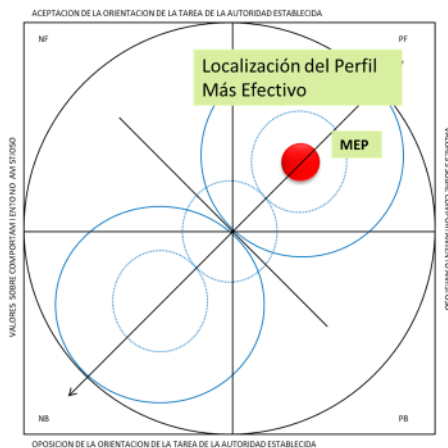


Fig. 3 Localización del cuadrante y punto de referencia: Perfil más Efectivo.

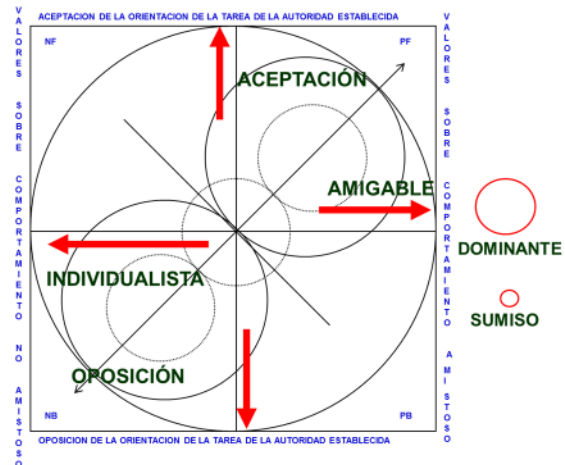


Fig. 4 Tres dimensiones o factores principales.

SYMLOG define un campo de fuerzas determinado por los valores que guían los comportamientos y se ha determinado en forma estadística, el cuadrante y punto donde está el perfil de alta efectividad. Este punto de referencia o comparación ha demostrado ser aplicable independientemente de la cultura o país, y nos indica la localización donde la efectividad (de una cultura, un equipo o una persona) es óptima.

¹ Koenings, Robert J., SYMLOG Reliability and Validity, Symlog Consulting Group I, 2004, USA. www.symlog.com

Esto permite ubicar la condición actual de la persona, un equipo o una cultura organizacional, así como de una relación entre áreas, grupos, compañías o relaciones con clientes, y compararla contra la referencia del perfil más efectivo (MEP) para la generación de planes de acción requeridos.

El beneficio clave es la medición de elementos que comúnmente son “intangibles” como la efectividad y los valores, el monitoreo del cambio y mejora a lo largo del tiempo respecto a valores y comportamientos efectivos, que permite colocar indicadores de efectividad humana y grupal en un tablero de mando directivo.

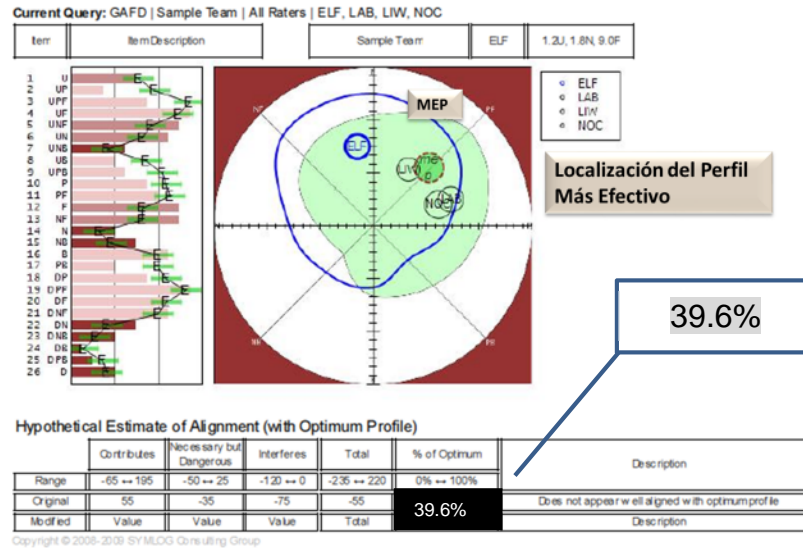


Fig. 5 Cálculo de la efectividad de una persona (ubicación y zona) vs Perfil de alta efectividad.

Además de la medición, ofrece retroalimentación al individuo, grupo u organización en forma de reportes con información válida y confiable para un proceso de acompañamiento (i.e. coaching, mentoring, consultoría o terapia).



Fig. 6 Ejemplo de reportes utilizados para el acompañamiento (e.g. coaching, mentoring).

Como todo sistema basado en indicadores y mediciones, el modelo SYMLOG permite detectar unificación o polarizaciones (de personas, equipos o culturas) antes desconocidas, y en consecuencia proceder a su mejora, mediación, optimización y solución, así como la evaluación y seguimiento continuos.

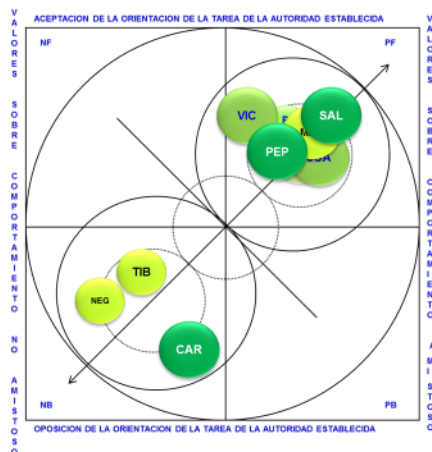


Fig. 7 Localización los perfiles de los miembros de un equipo directivo polarizados

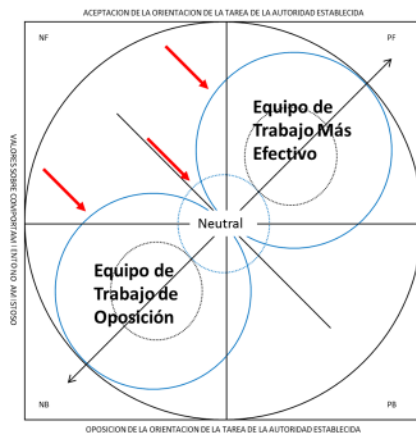


Fig. 8 Detección de cuadrante efectivo vs. Oposición.

Las diferentes evaluaciones o tipos de estudios que existen dependiendo de lo que se desea medir y optimizar:

- Clase 1: Desarrollo del liderazgo y efectividad individual (e.g. Desarrollo de un director).
- Clase 2: Desarrollo del liderazgo y efectividad del equipo de trabajo (e.g. Equipo Directivo).
- Clase 3: Desarrollo del liderazgo y efectividad de la organización:
 - Cultura organizacional.
 - Relaciones entre 2 o más grupos (e.g. empresas, unidades de negocio, áreas).
 - Relaciones de la empresa con 1 o más clientes.

Actualmente, es utilizado por empresas, gobiernos, fuerzas armadas, instituciones, entre otros, para mejorar sus interacciones, incrementar su liderazgo y efectividad real en los comportamientos de sus colaboradores, así como para monitorear la percepción externa de distintos actores sobre su organización,

- En términos prácticos, se aplica como: medio de reclutamiento de candidatos, desarrollo de liderazgo individual,
- Talleres de “Teambuilding” con orientación hacia la efectividad, Mejora de interacciones entre áreas o divisionales,
- Monitoreo de preferencias de candidatos en una elección basada en las percepciones de diferentes segmentos de una población.
- Gestión de la efectividad de cada unidad de negocio, sus regionales y oficinas corporativas.
- Procesos de fusión de empresas, Procesos de “outplacement” o recolocación.
- Medición de la Cultura Organizacional general y por cada unidad de negocio.
- Mejora de relaciones corporativas con clientes,
- Desarrollo de habilidades en los cuadros directivos de empresas multinacionales para dirigir en países distintos al propio (ej. Jefes japoneses con personal mexicano),
- Entre otras aplicaciones.

ANEXO.

¿Qué significa SYMLOG?

SYMLOG es un acrónimo de **S**Ystemic / Systematic **M**ultiple **L**evel **O**bservation of **G**roups.

- **Sistémico:** La teoría y los métodos indican las formas para que los líderes y los miembros de un grupo de trabajo puedan medir y considerar un conjunto de variables que están relacionadas con su comportamiento y con sus valores, logrando que este conjunto de variables sea más completo y estratégico.
 - Busca optimizar las interacciones entre las partes (miembros del equipo) más que optimizar las partes en forma independiente y luego sumarlas.
 - A diferencia de otros modelos de evaluación (assessments) que diagnostican y mejoran el desempeño personal bajo el supuesto de optimizar al individuo como medio de optimizar al equipo en su conjunto, SYMLOG es considerada dentro de los modelos de “dinámica de grupos” (Group Dynamics) y su enfoque está en la medición de las interacciones para mejorar al equipo en su conjunto con mediciones y evidencias paramétricas y gráficas.
- **Múltiples Niveles:** Los métodos permiten medir varios aspectos o niveles del comportamiento individual, incluyendo los aspectos psicológicos internos (percepciones, actitudes, valores, conceptos) así como el comportamiento no verbal, el comportamiento público y el contenido de la comunicación.
 - Los métodos utilizados en las evaluaciones permiten un mayor entendimiento de la personalidad individual, las relaciones de cada uno de los miembros en un grupo específico, la tendencia en general del grupo y los efectos en la cultura organizacional.
 - Las evaluaciones tienen distintos niveles como por ejemplo a nivel grupal, ¿cómo es el equipo?, ¿Cómo me gustaría que fuera?, ¿Cómo es un equipo ideal?, ¿Qué valores rechaza el equipo?, entre otros posibles niveles de medición.
- **Observación de grupos:** Las conclusiones sobre las cuales está basada ésta teoría es el resultado de la observación sistémica de grupos reales.
 - El método se ha enfocado en las diferentes formas en que los individuos con distintas personalidades interactúan entre sí dentro de un grupo orientado hacia metas comunes.
 - El fin es ser más efectivos como personas y como equipo de trabajo, así como el logro de una cultura organizacional más efectiva.

¿Cuáles son diferentes tipos de medición?

Los métodos incluyen herramientas para medir los valores personales como el comportamiento interpersonal, así como los valores de un grupo o una organización completa (cultura organizacional) o bien, los valores en la relación con clientes.

SYMLOG permite no solamente evaluar a la persona en lo individual (para el desarrollo de su liderazgo y efectividad), sino también para evaluar a un equipo de trabajo (para el desarrollo de la efectividad del grupo), la cultura organizacional de una empresa o institución (para el desarrollo de dicha cultura o para comparar 2 culturas organizacionales en aquellos casos de fusiones o compra de empresas) y recientemente para evaluar la efectividad de las relaciones con el cliente (interno o externo).

A continuación se mencionan las diferentes evaluaciones o tipos de estudios que existen dependiendo de lo que se desea medir y optimizar:

**Clase 1: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD INDIVIDUAL:
“Leadership Development”.**

- a. **LEAD 1:** Liderazgo Individual (Leading Diverse Groups).
 - El interesado realiza evaluaciones solamente sobre su persona en distintas perspectivas: Valores que: Desea, Rechaza, Espera sean evaluados por otros y valores que demuestra actualmente para ser Efectivo.
 - El interesado Si evalúa a los miembros de su equipo de trabajo, pero los miembros de su equipo NO evalúan al interesado.

- b. **LEAD 2:** Perfil de Liderazgo Individual y evaluación de los miembros de su equipo (Your Leadership Profile).
 - El interesado realiza evaluaciones solamente sobre su persona en distintas perspectivas: Valores que: Desea, Rechaza, Espera sean evaluados por otros y valores que demuestra actualmente para ser Efectivo.
 - El interesado NO evalúa a los miembros de su equipo de trabajo, pero cada uno de los miembros SI evalúa al interesado (situación actual de los valores que demuestra y situación deseada por ellos).
 - Los miembros de su equipo de trabajo NO se evalúan entre sí.
 - Mínimo número de miembros del equipo o colaboradores evaluando de 3 y Máx. número de 10 (aplican costos adicionales por cada persona extra).

- c. **LEAD 3:** Liderazgo para un trabajo en equipo efectivo: Evaluación personal sobre conceptos de liderazgo y de los miembros de su equipo (Leadership for Effective Teamwork).
 - El interesado realiza evaluaciones solamente sobre su persona en distintas perspectivas: Valores que: Desea, Rechaza, Espera sean evaluados por otros y valores que demuestra actualmente para ser Efectivo.
 - El interesado SI evalúa a los miembros de su equipo de trabajo.
 - También, cada uno de los miembros SI evalúa al interesado (situación actual de los valores que demuestra y situación deseada por ellos).
 - Los miembros de su equipo de trabajo NO se evalúan entre sí.
 - Mínimo número de miembros del equipo o colaboradores evaluando de 3 y Máx. número de 10 (aplican costos extra por cada persona adicional).

- d. **LEAD / TEAM:** Liderazgo para un equipo de trabajo efectivo y evaluación del equipo por parte de todos (Leadership and Membership in Teams).
 - El interesado realiza evaluaciones solamente sobre su persona en distintas perspectivas: Valores que: Desea, Rechaza, Espera sean evaluados por otros y valores que demuestra actualmente para ser Efectivo.
 - El interesado SI evalúa a los miembros de su equipo de trabajo.
 - También, cada uno de los miembros SI evalúa al interesado (situación actual de los valores que demuestra y situación deseada por ellos).
 - Los miembros de su equipo de trabajo NO se evalúan entre sí.
 - Todos evalúan la efectividad del equipo en su conjunto.
 - Mínimo número de miembros del equipo o colaboradores evaluando de 3 y Máx. número de 10 (aplican costos extra por cada persona adicional).

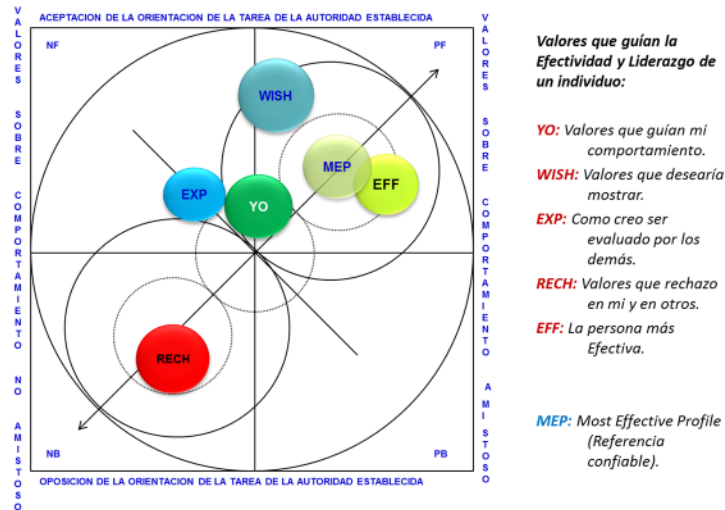


Fig. A1 Ejemplo del Campo de Fuerzas en la medición individual (varias perspectivas).

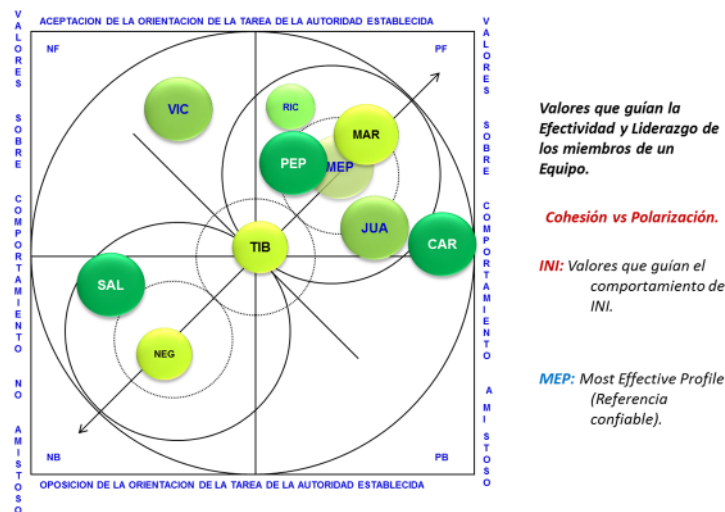


Fig. A2 Ejemplo del Campo de Fuerzas en la medición de los miembros de un equipo (e.g. autoevaluaciones o evaluaciones 180 grados).

Clase 2: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO: “Development of Teams”

- a. **TEAM 1:** Evaluación de la efectividad del equipo por los miembros del mismo (Team Scan).
 - Cada uno de los miembros del equipo evalúa al equipo en su conjunto desde distintas perspectivas (Valores que: tiene actualmente, tendrá en el futuro, efectividad actual, entre otros).
 - Hasta 20 participantes o miembros de un mismo equipo (aplican costos extra por cada persona adicional).
- b. **TEAM 2:** Liderazgo Individual y evaluación del equipo (Optimizing Team Performance).
 - Cada uno de los miembros del equipo realiza la evaluación CLASE 1 / LEAD1.
 - **LEAD 1:** Liderazgo Individual (Leading Diverse Groups).

1. El interesado o miembro del equipo realiza evaluaciones solamente sobre su persona en distintas perspectivas: Valores que: Desea, Rechaza, Espera sean evaluados por otros y valores que demuestra actualmente para ser Efectivo.
 2. El interesado Si evalúa a los miembros de su equipo natural de trabajo, pero ellos NO evalúan al interesado).
- Cada uno de los miembros del equipo evalúa al equipo en su conjunto desde distintas perspectivas (Valores que: tiene actualmente, tendrá en el futuro, efectividad actual, entre otros).
 - Mínimo estudio para 9 personas de un equipo (aplican costos extra por cada persona adicional).

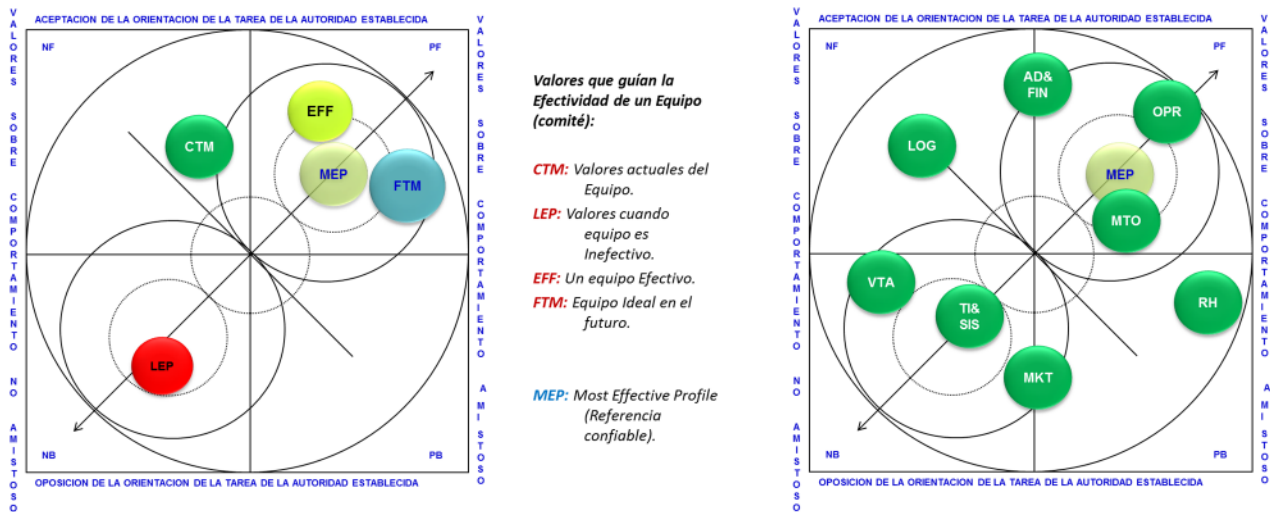


Fig. A3 y A4 Ejemplos del Campo de Fuerzas en la medición de la efectividad de un equipo (e.g. equipo directivo o gerencial) y el mapa de la efectividad de varios equipos (e.g. equipos de varios departamentos).

Clase 3: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN: “Development of Organizational Culture.”

- a. **ORG CULTURE 1:** Evaluación de la Cultura Organizacional y Efectividad del Equipo (Organizational Culture Survey – No Subgroups).
 - Los miembros (empleados) evalúan la Cultura Organizacional desde distintas perspectivas (valores que la Cultura Organizacional: tiene actualmente, tendrá en el futuro, efectividad actual, entre otros).
 - Los resultados se presentan como totales sin estratificación en subgrupos.
 - Hasta un Máx. de 200 participantes con encuesta entregada (aplican costos extra por cada persona adicional).
- b. **ORG CULTURE 2:** Evaluación de la Cultura Organizacional y Efectividad del Equipo (Organizational Culture Survey – With Subgroups).
 - Los miembros (empleados) evalúan la Cultura Organizacional desde distintas perspectivas (valores que la Cultura Organizacional: tiene actualmente, tendrá en el futuro, efectividad actual, entre otros).
 - Los resultados se presentan como totales y también estratificados en subgrupos.

- Hasta un Máx. de 200 participantes con encuesta entregada (aplican costos extra por cada persona adicional).

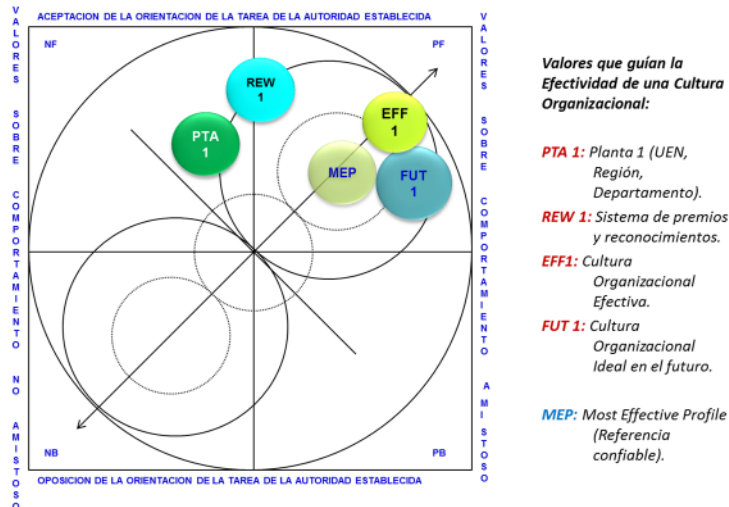


Fig. A5 Ejemplo del Campo de Fuerzas en la medición de la efectividad de una cultura organizacional (diferentes perspectivas de una unidad de negocio).

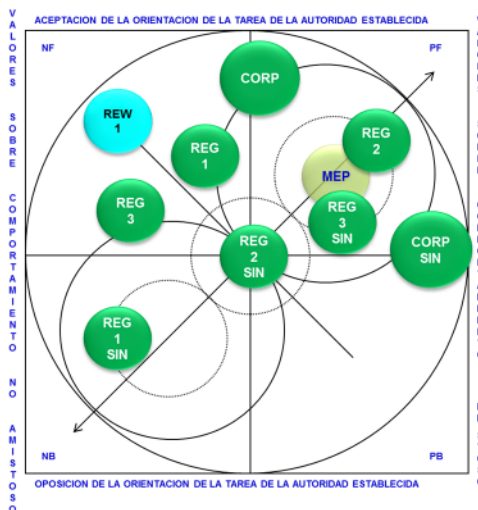


Fig. A6 Ejemplos del Campo de Fuerzas en la medición de la efectividad de las diferentes culturas existentes en una misma organización (e.g. diferentes niveles, regiones, unidades de negocio).

- INTERGROUP 3:** Evaluación de la interacción entre 2 grupos (Integrating Group).
 - Los miembros de cada equipo evalúan la efectividad de su propio equipo y la efectividad de la interacción entre ambos.
 - El estudio básico es para 2 grupos con un Máx. de 20 personas por grupo (aplican costos extra por cada Grupo adicional).
- CRA 1:** Evaluación de la relación y efectividad de la interacción con el cliente para la satisfacción del cliente por parte de los miembros de grupos de una organización (Customer Relations Assessment – Internal relationships).

- Los miembros de los grupos de la organización evalúan la efectividad de la interrelación con el cliente.
 - El estudio básico es para 2 grupos de un máximo de 20 personas c/u. (costos adicionales por cada Grupo adicional).
- e. **CRA 2:** Evaluación de la relación y efectividad de la interacción con el cliente para la satisfacción del cliente externo (Customer Relations Assessment – External relationships).
- Los miembros de la organización evalúan la efectividad de la interrelación con el cliente y los clientes evalúan desde su perspectiva.
 - El estudio básico es para 2 grupos de un máximo de 20 personas c/u. (costos adicionales por cada Grupo adicional).

¿CÓMO FUNCIONA?

La evaluación se realiza a través de una encuesta de 26 preguntas sobre los valores que la persona (en el caso de la medición de la efectividad personal) tiene, desea, rechaza, o bien, espera sean evaluados por su colaboradores, entre otras perspectivas. Estos datos son procesados estadísticamente se obtienen 3 productos principales: Una gráfica de barras para cada perspectiva, una gráfica denominada de campo de fuerzas para ubicar la localización de estas perspectivas en función de 3 principales ejes cartesianos y finalmente un reporte de retroalimentación llamado “Reporte Bales” con los cuales la persona puede definir un plan de acción para mejorar y ser más efectivo.

Ejemplo de las 26 preguntas

1	U	Éxito financiero individual, prominencia y poder personal
2	UP	Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado
3	UPF	Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización
4	UF	Eficiencia, administración firme e imparcial
5	UNF	Activo fortalecimiento de la autoridad, cumplimiento reglas y reglamentos
6	UN	Carácter fuerte, asertivo crecimiento individual, asertividad personal
7	UNB	Tosco, Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad
8	UB	Divertirse, liberar tensión, relajamiento del control
9	UPB	Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario
10	P	Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones
11	PF	Idealismo responsable, trabajo en colaboración
12	F	Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas
13	NF	Restricción de deseos individuales por las metas de la organización
14	N	Protección propia, Primero el interés personal, Autosuficiencia
15	NB	Rechazo a los procedimientos establecidos, en contra de la conformidad
16	B	Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad
17	PB	Amistad, compatibilidad, placer mutuo, recreación
18	DP	Confianza en la bondad de los demás
19	DPF	Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización
20	DF	Obediencia a la línea de mando, cumpliendo con la autoridad
21	DNF	Auto sacrificio en caso necesario para alcanzar los fines organizacionales
22	DN	Rechazo "pasivo" a la popularidad, haciendo las cosas por si solo
23	DNB	Aceptación del fracaso, dejar de esforzarse
24	DB	Pasividad frente a lo establecido, falta de cooperación con la autoridad
25	DPB	Tranquilidad, satisfecho, conforme, llevar las cosas con calma
26	D	Dejar a un lado necesidades y deseos personales, pasividad

- Ejemplos de perspectivas para el un estudio de SyMLOG (mismas 26 preguntas desde diferentes ópticas):
- En general, que tipo de valores muestra en la actualidad la cultura de su organización

- En general, que tipo de valores son necesarios o deberían mostrarse en el futuro, en la cultura de su organización para ser la más efectiva
- En general, que valores muestra en la actualidad el equipo x en su comportamiento
- En general, que valores es necesario o debería mostrar el equipo en su comportamientos para ser el más efectivo
- En general, que valores muestra en la actualidad en sus comportamientos
- En general, que tipo de valores mostrados en su comportamiento espera que los demás miembros de su equipo evalúen de usted
- En general, que tipo de valores sería ideal mostrar para ser el más efectivo

Todas las evaluaciones se presentan a través de gráficas e informes integrados, previamente analizados por medio de sistemas específicos de cómputo.

El flujo general del proceso es como sigue:

1. Determinar el tipo de evaluación que se desea hacer dependiendo de sus necesidades.
2. Realizar las evaluaciones de 26 elementos de cada una de las encuestas que se pidan.
3. Elaboración de un estudio detallado del resultado de las evaluaciones realizadas a manera de un reporte mostrando las diferentes perspectivas que es utilizado para las sesiones de retroalimentación individual o en talleres de retroalimentación grupal.
4. Con la ayuda de un consultor acreditado por SYMLOG se le dará el asesoramiento y apoyo para realizar un plan de acción.

Nota: Si los miembros desean compartir su información, pueden ver exactamente de qué forma cada uno percibe el grupo o puede guardar cualquier grado de confidencialidad. Los cambios en cuanto a la confidencialidad y el grado de detalle en el “feedback” de los resultados se deberán indicar con anticipación.