



# Comunidad de aprendizaje

## Gestión del cambio

Febrero de 2007



Grupo  
Consultoría  
Transformación Organizacional S.A.

# ■ Objetivo

---

- Generar un espacio de reflexión y aprendizaje que nos facilite el conformar una comunidad para compartir y construir nuevos conocimientos aplicados a la realidad de nuestras organizaciones.



# Agenda

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8:00 - 8:30 a.m.	Presentación y bienvenida.	María E. Vargas
8:30 - 8:45 a.m.	Reflexión sobre las comunidades de aprendizaje.	Marcela Solano
8:45 - 9:30 a.m.	Gestión de cambio desde la perspectiva de Grupo Consultoría.	María E. Vargas
9:30 - 10:00 a.m.	Conversación sobre las diferentes perspectivas y temáticas de la gestión del cambio. Durante el desayuno.	Todos los participante
10:00 - 10:10 a.m.	RECESO	
10:10 - 11:30 a.m.	Caso: la gestión de cambio en ISA desde una perspectiva cultural y de aprendizaje.	Carlota Nicholls – Gerente Administrativa ISA
11:30 – 11:40 a.m.	Cierre.	





# Las comunidades de aprendizaje



# Definición

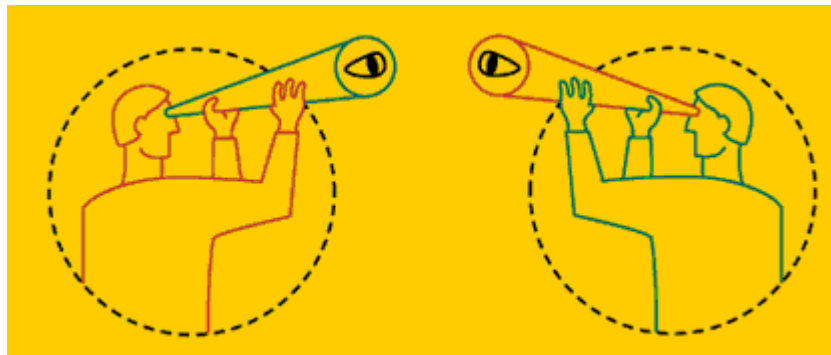
- Son grupos de personas que se reúnen informalmente para compartir su experiencia y su pasión por una empresa común.
- Algunas comunidades se reúnen regularmente, otras se conectan a través de correo electrónico.
- Una comunidad puede o no, tener una agenda explícita, y aún si la tiene, puede que no la sigan rigurosamente.
- Inevitablemente, sin embargo, las personas en una comunidad de aprendizaje, comparten sus experiencias y conocimiento de manera que fluya continuamente, en formas creativas que generen nuevos enfoques a los problemas.

Etienne C. Wenger.



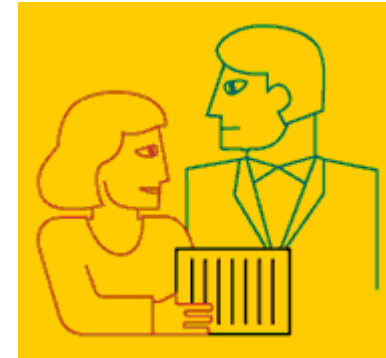
# ■ ¿Dónde se Originaron?

- Son tan antiguas como la humanidad.
- Es la forma natural de aprender.



# ■ Características

- Son informales.
- Se organizan a sí mismas.
- Fijan sus propias agendas.
- Establecen su propio liderazgo



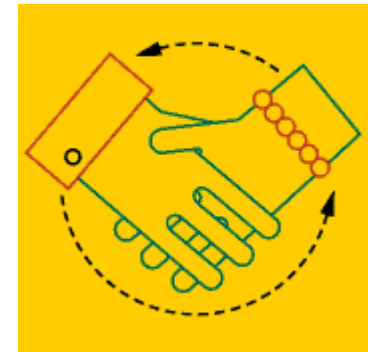
# Diferencias

	¿Cuál es su propósito?	¿Quiénes Pertenece?	¿Qué los mantiene juntos?	¿Cuánto Duran?
<b>Comunidad de Aprendizaje</b>	Desarrollar las capacidades de sus integrantes. Construir e intercambiar conocimiento.	Los integrantes se seleccionan a sí mismos.	Pasión, compromiso e identificación con el tema en que el grupo busca ser experto.	Duran tanto como exista el interés de mantener el grupo.
<b>Grupo de trabajo formal</b>	Para entregar un producto o servicio.	Todo el que reporte al gerente del grupo.	Los requisitos del trabajo y las metas comunes.	Hasta la próxima reorganización.
<b>Equipo de Proyecto.</b>	Para lograr una tarea específica.	Empleados asignados por la dirección de la empresa.	Los hitos y las metas del proyecto.	Hasta que el proyecto sea entregado.
<b>Red de Trabajo Informal.</b>	Para recolectar y compartir información del negocio.	Amigos y colegas en el negocio.	Necesidades mutuas.	Tanto como se prolonguen las razones para permanecer conectados.



# La Paradoja

En la medida que las comunidades de aprendizaje generan conocimiento, se renuevan a sí mismas.





**Gestión de Cambio:**  
nuestro primer tema como  
comunidad



## ■ Reflexión

---

**¿Cómo es el hacer de nuestras organizaciones, de los líderes, de los equipos y de las personas en momentos de cambio?...**

**¿Ese hacer a qué nos conduce?**





**Entendimiento de  
algunos elementos de la  
Gestión de Cambio**



## ■ **Nuestro entendimiento:**

Para reflexionar sobre la gestión de cambio entendemos que las personas, los equipos, los líderes, la organización son:

- El recurso
- El tema
- La oportunidad



## ■ Nuestros referentes:

Nuestros conceptos, metodologías y modelos son el resultado de procesos de investigación, análisis, conceptualización, síntesis y creatividad, tomando como referente a diversos autores y entre ellos con los cuales hemos desarrollado nuestro trabajo

- Gilberto Brenson
- Humberto Maturana
- Red de facilitadores de facilitadores de cambio-sede en Alemania





# ■ El ser humano



# ■ ¿Cómo nos afecta?

---

- Para saber como nos afecta un cambio, es importante entender como somos.



# Cambio

Existimos en continuo cambio como suceder natural.

Lo peculiar nuestro como seres humanos es que podemos ser conscientes de nuestros deseos y del cambio de nuestros deseos. Esto es, podemos ser responsables del curso de nuestro hacer.

Lo que los seres vivos hacemos es sólo modular el curso del suceder del cambio desde el cambio de nuestros deseos.



# Cambio

Todo cambio es individual. Pasa por Uno  
Frente a la posibilidad de cambiar la pregunta de fondo es: ¿Qué deseo conservar?

Uno no decide la transformación ésta me sucede a partir de la conversación y la reflexión.

Yo me expongo a unas condiciones donde surge de manera espontánea la posibilidad de cambiar



# Determinismo estructural

- Las cosas operan de la forma que operan en tanto la forma como están hechas.
- Somos seres multidimensionales que surgimos como personas en la autonomía de la reflexión, en la responsabilidad del hacer y el pensar en la colaboración, en el lenguaje y la emoción.
- Somos seres responsables por todo lo que nos pasa
- No tenemos una realidad independiente.

**BIOLÓGICO**  
**En tanto ser vivo**

Es lo que ocurre  
en el vivir

**SOCIAL**  
**En tanto humano**

Es lo que ocurre  
en el conversar





## ■ La Organización



# La organización adaptativa

En el modelo de cambio que abordaremos la organización es concebida como sistema orgánico, vivo. Como un conjunto de elementos interrelacionados buscando auto-organizarse.

La Organización es un ente orgánico y su cultura, como cualquier otro ser vivo, siempre está en un proceso permanente de cambio.



# La organización adaptativa

La organización adaptativa o reconfigurable es capaz de combinar y recombinar, rápidamente, habilidades, competencias y recursos a través de la organización para responder a los cambios del entorno. Si el cambio es constante. ¿Por qué no diseñar una organización que cambie constante y rápidamente?

## Características

Liderazgo activo, conocimiento, aprendizaje, flexibilidad, integración, compromiso y adaptabilidad al cambio.



# Alineando la cultura a la estrategia





■ **Cultura, equipo y liderazgo**



# La cultura

**P**ropósito y significados comunes

**V**alores compartidos

**E**stilo de liderazgo

**C**omunicaciones y relaciones

**F**orma de trabajo

**C**oncepto del ser humano

**E**strategia

**P**rocesos

**E**structura

**P**ersonas



# Los equipos como sistema organizacional

¿Cómo nos impactan los cambios del entorno?  
¿Cómo nos relacionamos con el entorno?



**PERSONAS**  
¿Quiénes somos?  
Cómo nos motivamos?

**IDENTIDAD**

¿Cuál es nuestra razón de ser?

**PROCESOS**

¿Qué hacemos y cómo lo hacemos?

**Masa crítica**  
**Liderazgo**

**ESTRUCTURA**

¿Cómo nos organizamos?

**INTERACCIÓN**

¿Cómo nos comunicamos?  
¿Cómo nos relacionamos?



# LIDERAZGOS...



- El liderazgo es una relación **dinámica centrada en la influencia mutua** y el propósito común entre líderes y colaboradores, en el cual todos buscan niveles más altos de motivación y desarrollo mientras logran las metas acordadas.



**Liderar es un proceso de conocerse a sí mismo, tener una visión bien comunicada, construir relaciones de confianza mutua y emprender acciones efectivas para realizar el propio potencial y facilitar el de los demás y de la organización.**



–Nos sumamos a la definición de liderazgo de Warren Bennis:





# Gestión de cambio



## **Cambio**

Una manera distinta de hacer las cosas. Hacer lo que hacemos ahora y hacerlo de manera que sea más eficiente y productiva o que mejore la calidad y la competitividad.

## **Transformación**

Una manera distinta de ser. Implica cambios a un nivel más profundo; valores, creencias y los supuestos. Posibilita un cambio fundamental en la conducta personal y empresarial y en los sistemas y las estructuras organizacionales. La transformación ocurre en sistemas vulnerables, que aprenden de sus errores, son abiertos al futuro y pueden dejar atrás el pasado y sus creencias rígidas.

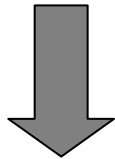
**Agenda de cambio:** Es una metodología, estrategias e instrumentos que facilitan el manejo de la transición en momentos de cambio.



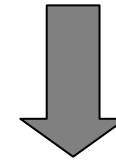
**CAMBIAR**

**Vs.**

**TRANSFORMAR**



**Reemplazar** un  
elemento del  
sistema



**Modificar** la relación  
entre los elementos  
del sistema



# ¿Porqué y para qué hacemos una gestión del cambio?

Desde una perspectiva social y psicológica, las personas presentamos diferentes reacciones frente a los cambios.

La gestión del cambio comprende una serie de estrategias, para gestionar las diferentes actitudes de las personas y construir una base emocional que facilite la productividad y la competitividad.



## Para gestionar un cambio organizacional se requiere:

- Planificación y de definición de objetivos para el proceso de cambio
- Metodología en el proceso
- Estructura adecuada
- Recursos suficientes
- Comunicación interna clara y suficiente
- Construcción de una visión compartida





gestión de cambio

# gestión de cambio

implementación y seguimiento

de una serie de

estrategias

articuladas a la

cultura

para facilitar

evolución y autodesarrollo integral

de todos los

equipos de trabajo

permitiendo asumir

retos

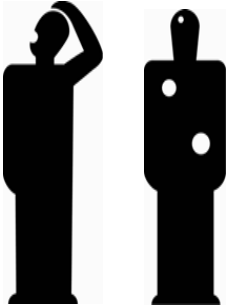
la compañía

la gente



# CONCEPTUALIZACIÓN

## ENFOQUE



### PLANEACIÓN DEL CAMBIO



### TRANSICIÓN DEL CAMBIO



### CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO



- Identificar la necesidad del cambio
- Elaborar la agenda de cambio.
  
- Facilitar que las personas asuman el cambio
- integrar procesos
- Estructurar y generar las condiciones para lograr los retos esperados
  
- Incorporar en el día a día las nuevas prácticas y hacer seguimiento al proceso de incorporación de nuevos hábitos que fortalezcan la cultura de trabajo en equipo

