



Diez maneras de fracasar en el cambio organizacional  
página 10

● **Origen**

Facilitación y dirección de grupos

4

● **Polémica**

El decálogo del facilitador

6

● **Impacto**

Impulsar la gestión ambiental integral

14

● **Metáfora**

La esencia de las tareas de interacción

20

## MAGAZINE

- 3 Aprendizaje emocional con herramientas **METALog**
- 4 Facilitación y dirección de grupos - origen y principios
- 6 El decálogo del facipulador
- 8 Perspectiva de experto - Usando las tarjetas de emoción en desarrollo de liderazgo
- 10 Diez maneras de fracasar en el cambio organizacional
- 13 ¿Cómo despertar la colaboración?
- 14 Aprendizaje activo para impulsar la gestión ambiental integral
- 17 Perspectiva de experto - Usando equipo cuadrado en un proceso de formación de equipo
- 18 Guía introductoria a la gestión del cambio organizacional y territorial



- 20 La esencia de las tareas de interacción

## ACADEMIA

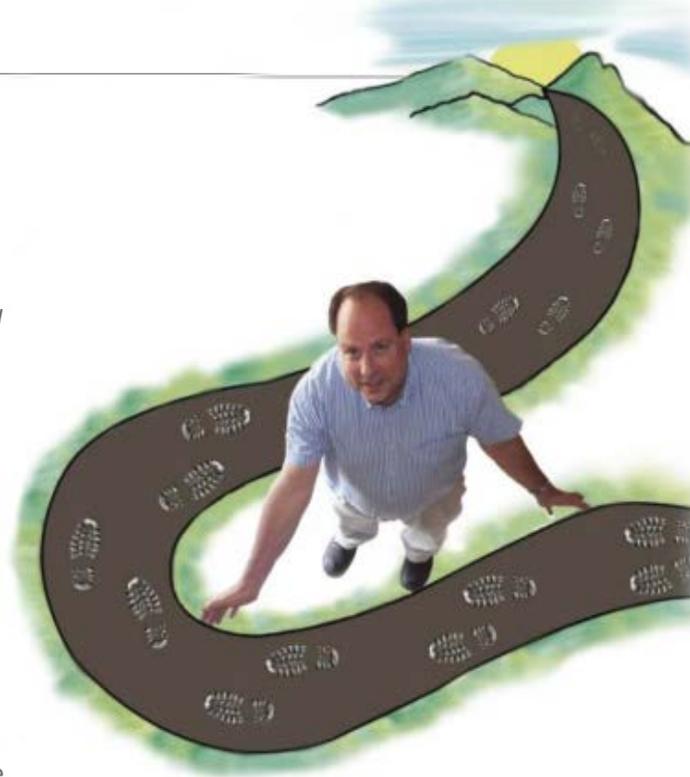
- 22 metaaccion: Aprendizaje activo e innovación (MAAI)
- 23 Agenda metaaccion 2015

## TOOLS

- 5 MeBoard
- 9 Tarjetas de Emoción
- 12 RealityCheck 1&2
- 16 Conozca la plataforma e-meta
- 24 Pizarra de facilitación móvil plegable - **MAULsolid**

Portada: **El cambio es un proceso**  
Desde la "reflexión-acción" hasta la "planificación-implementación de proyectos", siempre los cambios se dan como procesos, a veces inesperados, de golpe o de lucha, y se ilustran muy bien con la metáfora de recorrer un camino. La imagen de la portada nos guió en un taller sobre cambio climático.

En la parte inferior derecha se muestran las etapas de salida: (1) Evaluar las condiciones marco, (2) Evaluar el potencial técnico, (3) Identificar actividades potenciales de proyecto y (4) Definir la línea base. A través de estas etapas salimos de las limitaciones actuales y se define el potencial del cambio, representado por la curva y el camino creciente de la izquierda hacia el horizonte, que avanza desde (5) Diseñar el plan de medición, hasta (10) Buenas prácticas.



● *“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más receptiva al cambio”.* Charles Darwin

Estimado lector, estimada lectora:

Cada cambio nos hace sentir inseguridad y genera resistencia. Mientras veo con entusiasmo la oportunidad de conocer algo nuevo, otros lo ven de manera más crítica y cautelosa. Lo nuevo tiene verdaderamente riesgos y no es seguro que funcione mejor que lo que tenemos. Nos pide abandonar una rutina cotidiana que nos es familiar, por algo que aún no conocemos.

Si ignoro la resistencia o la sobrepaso, esta crecerá. Al observar las reacciones y escuchar los argumentos abrimos espacios para el diálogo activo, respetando la resistencia y usándola como elemento de innovación. Tenemos que encontrar opciones de cooperación en un proceso de aprendizaje para la innovación. Los procesos de cambio implican alinear equipos y por lo tanto aplicar metodologías que fomentan el desarrollo del flujo de pensamiento propio (el Yo), la realimentación efectiva (el Tú) y la generación de soluciones innovadoras a diversas situaciones (el Nosotros).

Dedicamos esta edición del metaaccionMAGAZINE al tema procesos de cambio, desde diferentes perspectivas. Iniciamos con la importancia de la inteligencia emocional en procesos de aprendizaje. Burkhard Gnass, presenta el origen y los principios de la facilitación y la dirección de grupos. Gilberto Brenson profundiza en nuestro entendimiento con una polémica sobre el decálogo del facipulador. Arthur Zimmermann, quien tiene amplia trayectoria en desarrollo organizacional y en fomento de sistemas de cooperación en redes en América Latina, lleva nuestro enfoque a las maneras de fracasar en el cambio organizacional. Se presenta un nuevo libro sobre el tema y cerramos con una reflexión sobre las tareas de interacción en seminarios.

Espero que disfruten la lectura y hasta la próxima edición de metaaccionMAGAZINE!  
Cordialmente,

Dr. Martin Carnap  
Editorial metaaccionMAGAZINE

**Edición:** Martin Carnap, Nayeza Ossa.  
**Edición Gráfica:** Francinie Esquivel.  
Metaaccion, S.A., Costa Rica  
Se publica regularmente 2 – 3 veces al año y además en ediciones especiales temáticas  
precio al detalle: 8,-USD / suscripción anual 20,- USD

Revista para responsables de capacitación y talento humano, facilitadoras para aprendizaje activo, líderes de proyectos, docentes y profesoras, clientes actuales y futuros de Metaaccion

© Copyright 2015- Metaaccion, S.A.

Gustosamente se da el derecho de reproducir lo anterior para fines educativos y sin ánimo de lucro, siempre y cuando se incluyan las referencias de autoría principal y de los autores citados.

# Aprendizaje emocional **CON HERRAMIENTAS METALOG®**

El papel primordial que juegan las emociones en los procesos de aprendizaje está comprobado. ¿Cómo podemos entonces transformar una “didáctica industrial” en una “didáctica emocional”? y ¿cuál es el rol de **METALOG®** tools en esta transición.

“Las personas olvidarán lo que dijiste.  
olvidarán lo que hiciste....

pero nunca olvidarán *como las hiciste sentir.*

*Maya Angelou, Escritora, Estadounidense. Profesora de literatura, activista de Derechos Civiles.*

En una sesión de clase podemos observar diversas reacciones en los y las estudiantes... Karla frunce el ceño... a Carlos se le llenan de lágrimas sus ojos, Marcos está aburrido, Andrea y Julio se ríen entre ellos... Gabriela está entusiasmada... ¡Nuestra realidad de enseñanza-aprendizaje está sin duda llena de emociones!

Lo paradójico, es que hemos aprendido modelos didácticos que definen estas emociones como perturbadoras. La “didáctica industrial” se orienta por un modelo tipo fábrica, en donde se espera que, metiendo algunos recursos básicos se obtenga al final un “producto acabado” o un “ciudadano modelo”. En este viejo modelo el aprendizaje es un proceso excluido de emociones y actividad. Recuerdo que mi abuela siempre nos decía que cuando es algo bueno tiene que haber sacrificio”, que “hay que estar siempre serio y quedito para tener buenas calificaciones”, y que “la letra con sangre entra”... y esto es algo que aún está en mis recuerdos.

En esa época, la tarea de la escuela era preparar a los jóvenes para un mundo predecible, un mundo que ya no existe. Hoy es necesario desarrollar creatividad y competencias para la resolución de problemas y para enfrentar los desafíos del futuro.

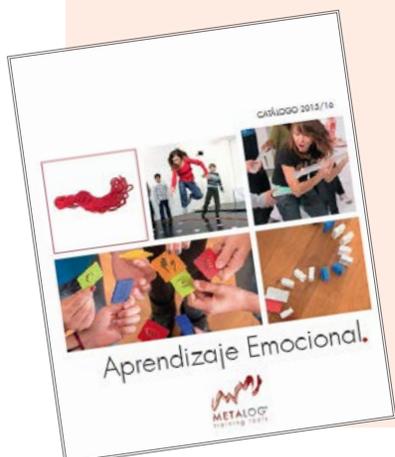
El abordaje exitoso empieza con el reconocimiento de que debemos involucrar las emociones para aumentar la retención de lo aprendido. Los docentes y profesores (as) que integran las emociones son más competentes, trabajan con técnicas que incrementan el respeto, hablan un lenguaje emocional a través del uso de imágenes, humor y metáforas; crean un clima de aprendizaje emocional (ambiente social y espacial) agradable y estimulante, usan métodos y herramientas especializadas e innovadoras (me refiero especialmente a las herramientas **METALOG®**), son capaces de concluir procesos de aprendizaje con sentido y con una realimentación que suele ser elogiante (más allá de los números de calificación).

Los **METALOG®**tools, desarrollan y favorecen la didáctica emocional. Algunas de las herramientas más importantes para apoyar exitosamente los procesos de aprendizaje emocional son La “Torre de poder”, la “Célula de goma” y el “Navegador de equipo”, excelentes metáforas para dirigir procesos de formación e integración de equipos en clase. La herramienta “CultuRally” proporciona una perfecta introducción al tema de “Inclusión”... el tema de los próximos años. Con las herramientas “RealityCheck”, “SysTEAMing” y “Tubería” se vive intensamente la importancia de la comunicación asertiva y ofrecen una buena oportunidad de tratar el tema de ambiente emocional en clase.

¿Con cuáles emociones enviamos a los jóvenes al mundo real? O haciendo referencia a Maya Angelou ¿Con qué emoción recuerdan el aprendizaje?... Depende de qué tan exitosa sea nuestra didáctica emocional con los y las estudiantes.

Es importante que logremos que relacionan los procesos de aprendizaje y escenarios en forma positiva con nosotros.

## ● ● Catálogo de Aprendizaje Emocional METALOG®Tools.



Dirigido a Docentes y Directores(as) de escuelas o colegios, así como a orientadores(as), sociólogos(as) y psicólogos(as) del área educativa.



# Facilitación y dirección de grupos

## ORIGEN Y PRINCIPIOS

Burkhard Gnass, Alemania. ● ● La facilitación (en algunos lugares, entre ellos Alemania, conocida como moderación) surgió en los años 70 en Alemania en el contexto de movimientos sociales. También encontramos elementos de este enfoque en la educación emancipadora de Paulo Freire o en el enfoque de la Investigación Acción Participativa (cuyo representante más conocido es el sociólogo colombiano Orlando Fals Borda), pero con su componente técnico de la visualización se originó en Alemania.

### I. Origen del método de facilitación

La base común era: los cambios en las universidades, empresas, iglesias, y comunidades estaban caracterizados por una creciente exigencia de participación en la toma de decisiones por parte de los involucrados. Se buscaba una alternativa frente a las relaciones jerárquicas puesto que en muchas áreas se veía que la toma de decisiones no estaba orientada a las necesidades e intereses de los afectados.

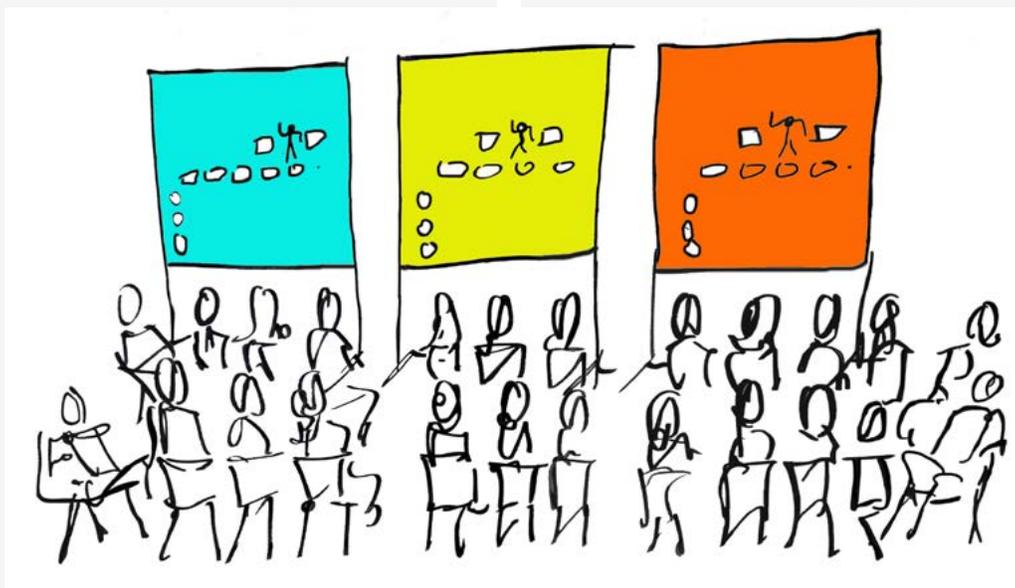
La tradicional estructura de comunicación, dónde el maestro, el jefe o la junta directiva supuestamente tenían la verdad y definían el camino a seguir, fue fuertemente cuestionada.

A nivel teórico había ya una serie de investigaciones, análisis y planteamientos del por qué y hacia dónde cambiar el panorama, pero todavía no existían modelos prácticos que permitieran realmente la participación de los involucrados en los procesos de cambio.

En éste contexto nació lo que hoy en día llamamos “**Método de facilitación**”. Basándose en los conocimientos

de distintas disciplinas sociales, se empezó a diseñar nuevos esquemas de la comunicación, del comportamiento social y de procesos grupales, aplicándolas a la planificación, la organización de trabajo, la dirección de discusiones, entre otras.

Todo estaba focalizado en lograr una comunicación eficiente y un aprendizaje participativo, fomentando el consenso entre los involucrados.



El uso de pizarras y tarjetas de visualización fomentan discusiones grupales efectivas.

Como suele darse con nuevas corrientes, la facilitación también tuvo un auge en el cual aparecieron tendencias de mistificación y aplicación dogmática.

Surgieron desviaciones cómo, por ejemplo, la reducción de la facilitación al uso de las tarjetas (visualización), o el dogma que la facilitación es la receta para cualquier evento grupal.

Con el fin de proporcionarle una orientación básica con respecto a éste importante método de trabajo en y con grupos, queremos señalar los aspectos más sobresalientes en forma resumida.

## II. Filosofía y principios de la facilitación

La facilitación es una forma de aprendizaje por interacción. Sus raíces vienen de un enfoque humanista. Valorar la otra persona, aceptar opiniones diferentes, un estilo de trabajo democrático - estos son elementos básicos. Por medio de la facilitación se pretende estimular la participación de los involucrados, la utilización y el crecimiento del saber de los participantes, la orientación del grupo hacia objetivos previamente concertados. La facilitación se basa en la percepción personal de los participantes, partiendo del hecho que la realidad es la construcción de la percepción subjetiva de los seres humanos. De ahí se desprende que existen estilos de vida y culturas que en su diversidad no son obstáculos, sino una fuente de riqueza que producen sinergia en un aprendizaje grupal.

Las interacciones humanas y el aprendizaje son procesos complejos. Comúnmente el aprendizaje es entendido como la transferencia de conocimientos. Pero la acción humana no es únicamente resultado de nuestro aprendizaje lógico, analítico y racional. El cerebro humano está compuesto por dos hemisferios. Mientras el lado izquierdo se ocupa de la parte racional, analítica y lógica, el lado derecho se encarga de la intuición, emoción y creatividad. Hay personas, que activan más el lado derecho y otras que activan más el lado izquierdo. En la facilitación se trata de activar ambas partes, porque lo enriquecedor en un proceso de aprendizaje es estimular lo complementario a lo que ya está desarrollado. Otros aspectos de la facilitación se refieren al contexto y entorno del aprendizaje. Factores como el sitio de trabajo, la arquitectura, la luz, los colores, el clima y el tipo de material que usamos influyen en el proceso de aprendizaje. Si bien en la vida real no siempre dispone-

mos de condiciones óptimas, el método de moderación siempre tiene en cuenta éstos aspectos, tratando de optimizar las condiciones de aprendizaje.

**La facilitación requiere de una dramaturgia del aprendizaje que se caracteriza por:**

- Cambios entre elementos cognoscitivos, afectivos y psicomotores (conocimientos, actitudes y destrezas).
- Experiencias vivenciales y orientación hacia la acción.
- Tener en cuenta los estilos y condiciones de aprendizaje de los participantes.
- Mantener el proceso de aprendizaje abierto.
- Combinar técnicas de trabajo y aprendizaje, y componerlas creativamente con orientación hacia los objetivos, el proceso y los participantes.



### ● ● METALOG®Tools: MeBoard

#### Coaching con imágenes.

Provee fácil acceso para temas "pesados" en el coaching, apoya la visualización y da soporte en el desarrollo de objetivos y visiones. Ayuda a traducir asuntos internos en pasos visibles y concretos.

**MeBoard: CÓDIGO:** 1815

**Precio:** US\$ 560.00 \*Precio ex fábrica

**Contenido:** Tabla plegable de visualización, 70 imágenes magnéticas, 16 etiquetas magnéticas, dos ganchos para fijación vertical, instrucciones detalladas. Dimensiones del empaque: 53 x 28 x 9 cm. Peso: 3.5 kg en bolso especial.



# El decálogo del facipulador

Dr. Gilbert Brenson Lazán, Colombia, EEUU. ● ● ¿Qué es la Facipulación? La Facipulación es el antiguo arte, ciencia y tecnología de hacer que otros hagan lo que usted quiere que hagan, mientras piensan que es idea propia. Tiene sus raíces en las primeras épocas de la civilización: el primer facipulador fue la serpiente cuando le endulzó los oídos a Eva con las promesas de omnisciencia y omnipotencia. Los griegos perfeccionaron la ciencia pero la llamaron diplomacia.

*Aunque la facipulación se hace bajo el disfraz de facilitación (así su nombre), no confunda las dos. El objetivo de la facilitación es el de catalizar, agilizar, acelerar o fortalecer los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema. La facipulación no pierde tiempo y eficiencia con semejantes tonterías. Además, la evolución es muy peligrosa: usted corre el riesgo de que no lo vuelvan a contratar.*

## El Decálogo del facipulador:

**1. Consultar antes con el jefe:** Antes de cualquier taller o trabajo de grupo, consulte primero con el jefe de los participantes para saber qué es lo que él o ella realmente quiere. Recuerde que es el Jefe el que firma su cheque.

**2. Crear dependencia:** Es importantísimo que el grupo y todos sus integrantes reconozcan que no pueden hacer nada sin usted. Así que periódicamente debe inventar un nuevo estudio de clima organizacional o un nuevo curso o taller que ellos puedan tener, preferiblemente utilizando las palabras inglesas o japonesas de moda en el desarrollo organizacional. De esta manera usted podrá hacerse el indispensable.

Sin embargo, esta destreza no es necesaria si usted controla los fondos, una situación hecha a medidas para el facipulador. Lo único que tiene que hacer en este caso es utilizar frases claves en momentos propicios, como: "Hagan lo que consideren mejor, pero mi agencia no va a estar muy contenta con..." u "Olviden que yo controlo todos los desembolsos; díganme tranquilamente lo que piensan".

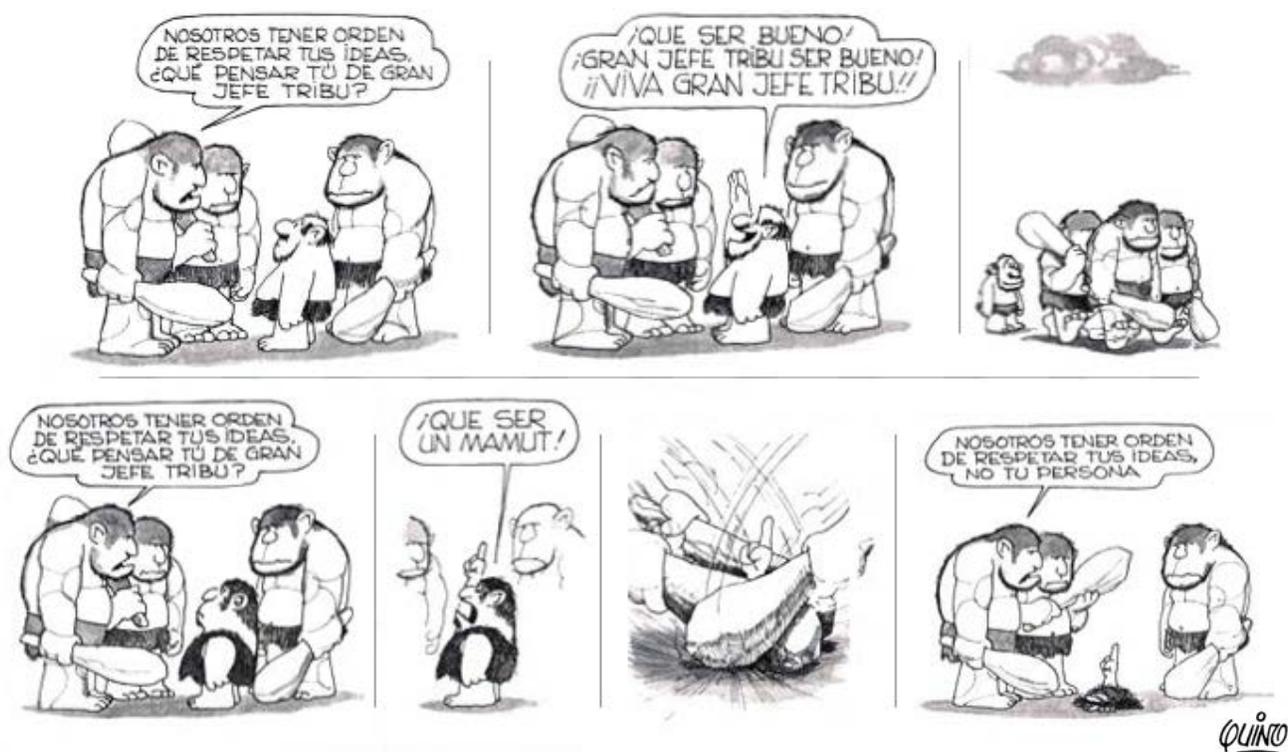
**3. Evaluar subjetivamente:** La facipulación utiliza exclusivamente una evaluación subjetiva de sus resultados, generalmente realizada después de terminar un taller cuando todo el mundo recién ha comido. Los cocteles de despedida son una excelente herramienta para mejorar la evaluación. No pierda tiempo con mediciones de impacto o de cumplimiento de objetivos específicos de aprendizaje.

**4. Cultivar los chivos expiatorios:** De igual manera que utilizamos a otras personas para adelantar nuestras ideas, una parte importantísima de la facipulación es siempre tener a quién culpar cuando las cosas van mal. Esto requiere que usted nunca acepte la responsabilidad por el impacto de sus acciones. Aprenda el uso oportuno de frases como: "Les advertí pero no me hicieron caso" o "Sólo soy asesor aquí".

**5. Remitir a los desmotivados al psicólogo:** Si alguien cuestiona su gestión o su metodología, sugiera sutilmente (delante de otros) que debe buscar una asesoría psicológica personal por sus "obvios rasgos sociopáticos y falta de solidaridad y colaboración". El éxito de sus grupos depende de su habilidad de sacar las "manzanas podridas" que están envenenando a los demás.

**6. Evitar los problemas de la concertación:** Ya que usted sabe lo mejor para el grupo, no pierda tiempo y energía en esos ridículos procesos de concertación. Usted es capaz de hacerles decidir lo que usted quiere y luego hacerles pensar que ha sido por consenso. Los equipos auto-dirigidos de trabajo son especialmente peligrosos, a menos que usted logre que lo nombren asesor permanente.

**7. Hablar sin comprometerse:** Aprenda a usar únicamente aquellas palabras con múltiples significados diferentes y así nunca es necesario comprometerse. También sirve para poder decir ante cualquier dificultad posterior: "Ustedes no me entendieron". De especial utilidad son frases como: "Vamos a tratar de...", "Eso es muy relativo", "Todos los expertos saben que...", "Quién sabe..." o "No se puede...".



**8. Saber fingir escuchar:** Aprenda el arte de asentir con la cabeza y decir, con su mejor sonrisa condescendiente: “¡Comprendo!”, después de cada bobada que dicen. Muchas veces su éxito va a depender de su habilidad de convencer a algún pobre diablo de que él fue el autor de una idea que usted tiene y quiere implantar. Para lograrlo, es muy útil parafrasear o repetir parte de lo que dijo el otro, metiendo al final las palabras y frases que usted quiere oír: “Si te entiendo bien, para lograr las metas y reducir el estrés del equipo, estas sugiriendo que todo el personal trabaje una hora extra cada día, ¿así es? ¡Excelente idea! Entonces ya que está decidido, podemos...”.

**9. Elogiar todo menos iniciativa:** Usted debe elogiar efusiva y públicamente a cualquier persona que diga o haga lo que usted quiere. Sin embargo, si se pone a elogiar al grupo o a un individuo por su iniciativa, sus cualidades personales o su autonomía, le cogerá ventaja y usted correrá el riesgo de que se les suban los humos hasta llegar a pensar que pueden hacer las cosas sin usted.

**10. Convencer con pseudo-preguntas:** Todos sabemos que la gente no sabe lo que quiere, mucho menos lo que necesita, entonces no pierda tiempo preguntándole. Usted es el experto y debe decidirlo por ella y luego convencerle de lo que necesita saber y hacer. Puede lograrlo con pseudo-preguntas como: “¿Has pensado en la posibilidad de...?” o “¿No crees que sería mejor...?”.

**Epílogo:** Si usted sigue fielmente todos estos mandamientos, tendrá una carrera muy exitosa y muy bien paga como facipulador. Será muy cotizado donde quiera que haya un líder que quiere imponer su voluntad sobre sus seguidores. Usted encontrará muchos clientes en el sector privado, donde quieran explotar a la gente, en el sector público donde quieran robar de la gente o en el tercer sector (ONG's sin ánimo de lucro) donde quieran subyugar a la gente.



**Gilbert Brenson-Lazan, socio fundador** – AMAUTA INTERNATIONAL, LLC-West Hartford, CT, EEUU. Psicólogo Social con cuarenta años de experiencia internacional en psicoterapia clínica, facilitación, formación profesional y consultoría. Es autor de veintiocho libros, Miembro Fundador Honorario de la Asociación Latinoamericana de Facilitadores (ALFA). Ha sido docente de postgrado en más de 24 universidades y cuenta con experiencia en asesoría y capacitación organizacional en más de 300 instituciones a nivel mundial. Publicamos en el MetaaccionMagazine No. 4 su artículo: 8 competencias clave que debe desarrollar un facilitador.

# Perspectiva de experto

## USANDO LAS TARJETAS DE EMOCIÓN EN DESARROLLO DE LIDERAZGO

*Karen Foundling, Reino Unido.* ● ● El objetivo de la intervención de aprendizaje y desarrollo completa, es cambiar el ADN del liderazgo dentro de una organización global de tecnología de información. La organización se encuentra en medio de una gran reestructuración para hacer frente a los cambios en la industria, y al cambio cultural requerido para atraer y retener al mejor talento humano.

● El 2% del mejor talento de todo el mundo ha sido elegido como agentes de cambio para ayudar al logro de este objetivo. Ellos provienen de diferentes disciplinas, la mayoría con enfoque técnico; algunos ya son líderes, pero muchos solían contribuir individualmente como especialistas en un área, y habían tenido muy poco desarrollo en los últimos años. A todos ellos se les encomendó la tarea de “liderar desde donde estaban” y llevar a cabo la visión de la organización al 2025.



El contexto en el que esto ocurría era turbulento, por decir poco. La organización ha sido líder mundial, pero su industria está cambiando, se ha perdido un par de “olas de tecnología” y su producto principal se está convirtiendo en producto de consumo básico, por lo que necesitan hacer cambios radicales en su enfoque del mercado y clientes.

Para sobrevivir, deben pasar rápidamente de proveer sólo productos de hardware a crear centros de servicios de tecnología informática, y centrarse en la relación con sus clientes para convertirse en una parte integral de apoyo para ellos en el alcance de sus objetivos de negocio. Al final, tienen que ser un proveedor de soluciones reales, en lugar de sólo ofrecer líneas de productos individuales.

Para hacer todo esto con éxito, ellos necesitan convertirse en una organización mucho más ágil, flexible e interconectada en todos sus sistemas, procesos y en la toma de decisiones. Ellos necesitan una nueva forma de hacer las cosas y un nuevo tipo de comunidad para innovar en velocidad y mantener la rentabilidad.

Así que fue creado un equipo de 300 personas de todo el mundo: “Los líderes del mañana”.

Los integrantes de este equipo interfuncional y multicultural, vinieron juntos a un taller de una semana,

como parte inicial de un trayecto de desarrollo de liderazgo de 2 años.

### Objetivos clave para la semana:

- Conectarse como red de agentes de cambio.
- Comprender el impacto de la dimensión humana en una organización.
- Obtener un entendimiento claro del liderazgo basado en valores.
- Crear una visión propia de liderazgo.

### La razón por la que elegí utilizar las tarjetas de emoción:

Desde el principio, necesitábamos mostrar que este era un tipo de encuentro diferente a la habitual “charla y tiza” que habían experimentado antes. No se les diría qué hacer desde los rangos más altos, sino que sería co-creación tanto en su trayecto de liderazgo como en la nueva organización, en conjunto.

La mayor parte del grupo sólo había experimentado capacitación técnica antes de esta sesión, y hasta ahora habían tenido éxito en sus carreras gracias a sus amplios conocimientos técnicos. Tenían muy poca conciencia de la dimensión humana en las organizaciones y de su impacto a largo plazo en el éxito (o no) del negocio.

Hasta el momento estas personas habían trabajado relativamente aisladas, pero ahora la empresa quería que todo estuviera interconectado y funcionara con fluidez, de forma que las decisiones a nivel de división impactaran en toda la organización. El grupo necesitaba conectarse con la imagen panorámica de la organización y entre ellos mismos. La mejora de habilidades interpersonales era un factor esencial en la construcción de esta nueva comunidad.

Elegí las Tarjetas de Emoción y desarrollar la actividad al principio del programa, como una forma de ayudar a los participantes a abrirse. Quería crear un espacio donde se sintieran seguros de discutir sus emociones y sentimientos reales. La sesión fue simple, pero poderosa. Fue una sesión diseñada para ayudar a los participantes a entrar en contacto con su visión de liderazgo.

Se les invitó a reflexionar individualmente sobre a quién se habían sentido motivados a seguir y por qué, a quién consideraban un modelo para ellos como líder, y cuál sería su legado de liderazgo. Después de unos momentos, se les pidió revisar en silencio las Tarjetas de emoción y seleccionar tres que representaran las respuestas a las preguntas. Enseguida discutieron sus respuestas en grupos de tres y luego se abrieron al grupo más grande, de 20 personas.

Curiosamente, hubo varios niveles de introspección para el grupo.

**1. Visión personal:** El primer nivel fue la facilidad con que las tarjetas permitieron a los participantes entrar en contacto con su visión personal de liderazgo y, por lo tanto, identificar las brechas de aprendizaje asociadas con esa visión. Esto les dio claridad sobre sus objetivos para el programa, lo que necesitaban al terminar la semana, y un sentido claro y motivador de su propósito a largo plazo.

**2. Sentido compartido:** El segundo nivel de introspección fue cómo ellos podrían usar el mismo proceso con sus propios equipos, para inspirar un sentido compartido de equipo. Según expresaron, lo percibieron como una manera fácil y sin amenazas de comenzar a hablar sobre asuntos y preocupaciones personales, y querían promover esto mismo de regreso con sus equipos.

**3. Comunicación grupal:** El tercer nivel de introspección fue ver la conexión en términos de valores, preocupaciones y sueños dentro del grupo. En un par de horas de introducción y ver el liderazgo, el grupo había pasado de ser un conjunto de personas dispares de diferentes partes de la organización y del mundo, a ser una unidad de apoyo conectada.



Lo más destacado: ver a técnicos expertos comprender el poder y el valor de la comunicación efectiva, y verlos darse cuenta de que expresar de manera más cómoda y fluida lo que era importante para ellos suscitó relaciones más profundas, lo cual a su vez inspiró un sentido de compromiso genuino, en lugar de puro cumplimiento. La enseñanza clave de esto es que es relativamente fácil y muy potente facilitar el desarrollo de relaciones efectivas y auténticas y de habilidades de comunicación, aún en personas con mentalidad técnica, si se utilizan las herramientas adecuadas.

● ● METALOG® Tools: Tarjetas de Emoción 1 & 2

Nuestras Tarjetas de emoción son pequeñas, sólidas y múltiples obras de arte fotográfico. Cualquiera que las observe hace sus propias asociaciones al instante. La experiencia personal y los sentimientos pueden ponerse fácilmente en palabras. Las tarjetas se pueden utilizar para el trabajo uno-a-uno, así como con grupos más grandes.

**Tarjetas de Emoción 1: CÓDIGO:** 1806  
 Precio: **US\$ 80.20** \*Precio ex fábrica

**Tarjetas de Emoción 2: CÓDIGO:** 1808  
 Precio: **US\$ 80.20** \*Precio ex fábrica

**Contenido:** 50 tarjetas con fotografías (tamaño: 21 x 14,5 cm) e instrucciones detalladas. Se entrega en estuche de tela o caja de cartón.

**Paquete doble . 1 + 2. Código No.** 1809. **US\$ 152.30** \*Precio ex fábrica



**15 %  
 descuento**

*Set individual*  
**US\$ 68.<sup>17</sup>** \*Precio Ex Fábrica

*Set 1&2*  
**US\$ 129.<sup>45</sup>** \*Precio Ex Fábrica

\*Oferta válida hasta el 15 de mayo del 2015

# Diez maneras de fracasar en el cambio organizacional

Arthur Zimmermann, Suiza. ● ● No importa si trabajamos con una institución pública, una empresa, una organización de la sociedad civil, o con un arreglo de cooperación entre los tres, el cambio cuesta mucha energía y valentía. Despedirse de algo que al menos ha funcionado no es fácil. Aún menos cuando notamos los intentos fracasados y los resultados a medio camino en el entorno. Tomando como base el modelo de las tres fases del cambio socio-técnico de Kurt Lewin resulta fácil localizar algunos errores o trampas que se presentan a la hora de querer cambiar una organización o un sistema de cooperación.

# 1

## Cualquier cambio es mejor que el estado actual

La primera trampa es un optimismo ingenuo con respecto al futuro. Se califica de positiva toda variación posible sin conocerse el valor de lo que ya existe. Se necesita reconocer y apreciar lo que no se debe cambiar, sino guardar y seguir aplicando, en particular las habilidades y capacidades que se necesitará para lograr el cambio. Valorar lo que se necesita preservar es preparar el cambio. Este reconocimiento explícito fortalece la disposición de abrirse hacia el cambio.

# 2

## Imponer el cambio

Un segundo error que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas fervorosos como los fabricantes más bien racionales de procesos de cambio, es conseguir el cambio con la fuerza. La euforia de haber encontrado la solución o la receta prefabricada en el papel (¡Eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Entusiasmados por una solución y absolutamente convencidos de la factibilidad técnica, destinan todas las energías hacia la inminente aplicación del cambio. La imposición con fuerza y a toda costa aumenta las resistencias. Esta trampa de la fijación en el cambio inmediato es más profunda cuanto mayor sea el poder y la influencia del actor para imponer el cambio. El resultado es aleccionador. De repente, el protagonista se encuentra solo en el camino, o bien el cambio aparentemente obvio y racional, tropieza con una resistencia inesperada de los otros actores. Por lo tanto, la búsqueda participativa de variaciones debería comenzar con una fase de exploración e información cautelosa. Esta fase de descongelamiento y preparación es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. Al intercambiar las nuevas opciones, crece la disposición hacia el cambio, el fundamento de todo paso ulterior. Durante la fase de preparación se establecen las bases para la motivación al cambio y se logra conocer los agentes de cambio con sus diferentes capacidades.

# 3

## Falta de visión compartida

La tercera trampa es la ignorancia de propósito. Los actores no saben porque la organización o el sistema de cooperación se debe mover y en qué dirección. Los actores necesitan una visión positiva y compartida del futuro. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores. Los cambios son imposibles si no se logra la comprensión y llegar al corazón de las personas que deben contribuir al cambio. La falta de orientación genera confusión y los miembros se enredan en discusiones sin fin. Por lo tanto, se recomienda crear una imagen sólida del futuro y comunicarla ampliamente. Los líderes y protagonistas son observados de cerca en busca de consistencia y coherencia entre su actuar y la visión: ¿Dicen lo que hacen y hacen lo que dicen?

## 4

## Todo de golpe

Un cuarto error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta: la trampa de la solución total. Los cambios necesitan su tiempo. Por lo tanto, es aconsejable repartir el proceso de cambio en pedazos de proyectos de cambio. Cuando se planifica la transformación hasta el mínimo detalle y se lleva a cabo en una sola acción, no queda lugar para introducir y adaptar cada uno de los pasos a las realidades. El cambio sólo se implementa con flexibilidad como proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar el proceso. Cada proyecto de cambio debe consolidarse con una fase de estabilización: necesitamos nuevas rutinas. Además, los mismos proyectos de cambio sirven de sonda para explorar la necesidad para nuevos proyectos de cambio.

## 5

## Negar la resistencia

La quinta trampa es el grave error de ignorar y hasta negar las manifestaciones de resistencia en lugar de abordarlas de forma constructiva e incluso aprender de ellas para conducir el cambio. Toda expresión de resistencia activa o pasiva, y los argumentos tanto lógicos como pseudo-lógicos contienen un mensaje escondido que debemos tratar de descifrar. Para ello es indispensable entrar en contacto directo con las personas que están en contra del cambio, buscando su participación activa. Hay que demostrar apertura e interés en sus argumentos, hay que escuchar. La pregunta no es si el argumento en contra es correcto o falso, sino cómo logramos comprender el trasfondo y los motivos del comportamiento en contra. Comprender significa, en este caso, tratar de ver la conducta desde el punto de vista de estas personas. Requiere empatía e imaginación para ponernos en los zapatos de ellas.

## 6

## Sobrecarga de los agentes de cambio

Un sexto error reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles de un agente de cambio omnipresente y superdotado. En la fase preparatoria, los actores con mucha capacidad de análisis son jugadores de primera línea, mientras más tarde, en la fase de movimiento, estos mismos actores, con sus preguntas y dudas, puedan frenar y obstaculizar el proceso. Así que el cambio debe apoyarse en los actores en función de la fase. Tenemos que validar la diversidad de la capacidad y la personalidad de los actores en su papel de analistas, investigadores, comunicadores, sensibilizadores, aventureros, cautelosos, líderes, mecánicos de precisión, prácticos, críticos, anarquistas, bromistas, motivadores, portavoces, etc. No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del camino, pero el agente de cambio como facilitador, sabe cómo validar los diferentes actores en su momento oportuno. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores dispuestos al cambio. Por lo tanto, sin crear una coalición poderosa de gestión del cambio dentro del sistema aprovechando las diferentes capacidades, el cambio no logra la velocidad y la profundidad necesarias.



**Arthur Zimmermann**, Ph.D. en ciencias sociales, después de trabajar en la función pública del gobierno suizo, en 1984 creó la consultora KEK dedicada al desarrollo organizacional y la gestión de proyectos de cooperación. De 1998 al 2003 trabajó como director de programas en el Ecuador, en 2003 creó la consultora odcp consult gmbh que asesora en políticas públicas y desarrollo institucional, sistemas de cooperación y transformación de conflictos, gestión del cambio, planeación y evaluación. Ha publicado varios libros y es docente del Instituto Federal de Tecnología ETH, Suiza, para el programa de post grado International Cooperation.

# 7 La ceguera del éxito temprano

Una séptima trampa consiste en los logros tempranos que se convierten en ceguera frente a las turbulencias en todas las fases del cambio. El entusiasmo no deja ver las nuevas fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, surgen en el proceso. También algunos actores tienden a continuar con el cambio en vez de estabilizar los logros. Por lo tanto, declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo. Mientras los cambios no se han convertido en nuevas rutinas, los nuevos procedimientos siguen siendo frágiles y existe el peligro de volver a lo anterior. Como posibles señales de crisis se pueden mencionar:

- *La fuerte motivación y el entusiasmo se desmoronan para convertirse en preocupación y temor con efecto contagioso: ¿Acaso saldrá bien?*
- *La decisión a favor del cambio implica necesariamente la conciencia de la pérdida de las alternativas antes discutidas: ¡Pero si hacemos esto, ya no podremos hacer lo otro!*
- *Las molestias y la crítica de los primeros cambios que no resultaron perfectos o completos traen frustraciones: ¡Antes por lo menos funcionaba, ahora ya nada funciona!*

# 8

## No tomar en cuenta la comunicación

Muchas buenas intenciones y experiencias de cambio no existen porque no se comunican. Se pierde un potencial grande por no contemplar una relación de intercambio con los demás proyectos de cambio y con los medios de comunicación.

# 9

## Crear que el cambio es lograr la elaboración de un documento

Diagnóstico, análisis, ordenanza, protocolo o resolución. La gestión del cambio no debe finalizar al obtener un documento analítico o normativo. Existen muchos tigres de papel, buenas ideas e informes encajados. Lo difícil es que estos planes sean implementados institucionalmente. El trabajo de la gestión del cambio inicia después de tener un plan.

# 10

## No tener evidencia de los beneficios concretos del cambio.

Persuadir a los actores sin tener estas evidencias termina siendo una práctica poco efectiva y en el peor de los casos poco ética o peligrosa. La gestión del cambio debe radicarse en las prácticas concretas y los resultados palpables de los proyectos de cambio. La comunicación y reflexión sobre estos resultados es tan importante como el mismo cambio.

### ● ● METALOG®Tools: RealityCheck 1 & 2

Para demostrar diferentes percepciones de la realidad en un mismo contexto y cómo integrarlas en un proceso.

**RealityCheck 1 CÓDIGO:** 1508

Precio: **US\$ 112.50** \*Precio ex fábrica

**RealityCheck 2 CÓDIGO:** 1529

Precio: **US\$ 112.50** \*Precio ex fábrica

**No. de participantes** (min./opt./max.): 5 / 16 / 16.

**Tiempo** (sin realimentación): 10 -15 minutos.

**Espacio requerido:** según necesidad, por lo menos 40 m<sup>2</sup>.

**RealityCheck 1+2. Código No.:** 1542 **US\$ 199.50**



**NUEVO!**  
RealityCheck 2

**RealityCheck 1&2**

Es adaptable hasta para 32  
participantes combinando el  
RealityCheck 1 & 2



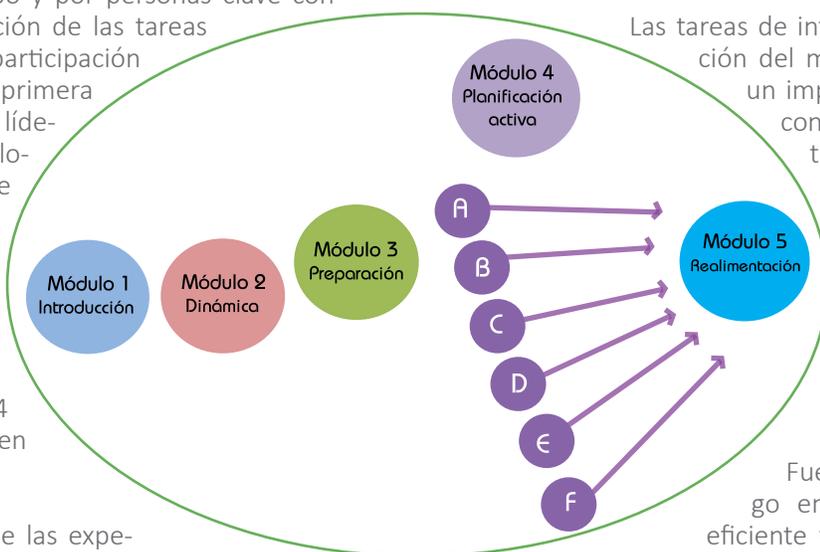
# ¿Cómo despertar la colaboración de todos en gestión ambiental integral?

Martin Carnap y Andreas Nieters, Costa Rica. ● ● La eficiencia y la eficacia en la implementación de la Gestión Ambiental Integral en el Instituto Costarricense de Electricidad ICE y en la Universidad de Costa Rica UCR, requería la utilización de metodologías de aprendizaje activas, participativas y dinámicas. En este proceso fue necesario acordar e integrar criterios de éxito en la gestión de carbono neutralidad y cambio climático. Los y las líderes involucradas en ambas instituciones, enfrentaban la ardua tarea de crear conciencia y concretar acciones en conjunto en situaciones muy complejas y con las diferentes culturas a nivel nacional. Ambas instituciones habían creado lineamientos internos y políticas en favor de la gestión integral de medio ambiente, aun requiriendo liderar y alinear equipos para acciones concretas. Esto fue logrado con el apoyo del Programa Acción Clima.

En conjunto con equipos internos se implementaron técnicas de facilitación basadas en el aprendizaje activo para orientar, concluir y coordinar tareas de acción colectiva y participativa. Los seminarios fueron implementados por miembros del equipo y por personas clave con una buena distribución de las tareas para el apoyo de la participación en general. En la primera fase se capacitaron líderes en la metodología de aprendizaje activo (En gráfica: Módulos 1, 2 y 3 izquierda) Ellos prepararon y realizaron eventos con grupos meta en sus unidades (Módulo 4 con eventos A – F en unidades).

La realimentación de las experiencias ejecutadas por las y los participantes aseguraron el buen procedimiento, y una evaluación del avance general ha extendido las perspectivas de cooperación (Módulo 5, Realimentación y perspectivas, extremo derecho).

Cada fase fue preparada individualmente con con ayuda de entrevistas a participantes clave del proceso, y se concertaron métodos y contenidos durante el proceso entre los participantes.



Las tareas de interacción llevan a la apropiación del método, casi al instante, para un impacto muy positivo. Tanto los conceptos como las herramientas utilizadas (visualización, herramientas de interacción metafórica y la plataforma e-meta para encuesta anonimizada), demostraron ser de gran valor en innovación para el desarrollo de las capacidades institucionales.

Fue confirmado que el diálogo entre personas y grupos fue eficiente y eficaz. En ocasiones emergieron las competencias sociales, el desarrollo de la capacidad de actuar en equipo y entre equipos. Fue posible enfrentar conflictos y llegar a acuerdos, así como colaborar en proyectos. Definitivamente se han desarrollado las habilidades comunicativas como escuchar y manifestar empatía.



Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear



## Grupo meta:

Población de Costa Rica, instituciones públicas y sus funcionarios, la empresa privada, las empresas así como los países en la región. Los intermediarios son los profesionales y mandos medios, sobre todo en el Ministerio de Ambiente y otros ministerios relevantes, instituciones, comunidades, cámaras, así como instituciones regionales (SICA, CCAD).  
Web: [www.cambioclimaticocr.com](http://www.cambioclimaticocr.com)

## Áreas de acción:

1. Desarrollo de las capacidades personales e institucionales.
2. Desarrollo de estrategias para la reducción de emisiones.
3. Apoyo al inicio y seguimiento de proyectos o iniciativas piloto.
4. Conceptos de fomento / apoyo y comunicación.
5. Desarrollo e intercambio de experiencias y extensión en la región.



# Aprendizaje activo para impulsar la gestión ambiental integral

Gerlin Salazar, Unidad de Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Administración, Universidad de Costa Rica. ● ●  
Durante el año 2013, la Comisión Institucional de Carbono de la Universidad de Costa Rica realizó un proceso de incremento de competencias de aprendizaje para la implementación de la estrategia de Carbono de Neutralidad de la UCR para el 2020, haciendo uso de las metodologías Metaaccion de aprendizaje activo y por medio de la Cooperación Alemana GIZ.

Para esto, se desarrolló un plan de acción articulado entre todos los actores institucionales, orientando hacia las acciones necesarias para la verificación de la Carbono Neutralidad y la consolidación de líneas estratégicas, reflejadas, por ejemplo, en la necesidad de impulsar las compras verdes, diseño de nuevas edificaciones con criterios ambientales, nuevos procedimientos y normas orientadas por la visión de carbono neutralidad UCR.

En el 2014 se presentan cambios institucionales en la UCR que internalizan de forma permanente la gestión ambiental. Se crea una Unidad de Gestión Ambiental, en la Vicerrectoría de Administración, la cual es la unidad responsable de articular los esfuerzos internos en materia ambiental y diseñar los mecanismos para integrarlos desde la gestión administrativa. Esta unidad cuenta con el apoyo de un Consejo Técnico Ambiental que es la entidad recomendativa y consultiva de la UGA. Los integrantes de ambas entidades participaron del proceso de aprendizaje activo del 2013, lo que facilita el seguimiento de estrategias ambientales planteadas en el marco de la Comisión de Carbono Neutralidad.

De esta manera, en el año 2014 se plantea un nuevo programa que da continuidad, con amplificación de actividades a niveles de operación y alcance de resultados concretos. Este nuevo programa aprovecha los impulsos y estructura mejoradas para la gestión ambiental integrada en la UCR. Se trabaja con 22 participantes que colaboraron en el desarrollo de los planes con acciones concretas para las siguientes unidades: Sistema de Información, Bibliotecas, Divulgación e Información (SIBDI); Instituto de Investigaciones en Salud (INISA), Sedes de Atlántico, Caribe y Occidente. Estos planes incluyen acciones para el logro de los siguientes indicadores de éxito:





Cosecha de agua de lluvia. Oficina de Suministros, 2014.

- a. Sensibilización sobre Cambio Climático, causas, consecuencias y opciones para mitigar y adaptarnos.
- b. Consumo de combustible medido y compromisos de reducción asumidos.
- c. Consumo de electricidad medido y compromisos de reducción asumidos.
- d. Consumo de recurso de agua medido, consciencia de su procedencia y posible afectación al cambio climático.
- e. Plan de manejo de residuos sólidos acordado y acciones clave de reducción y manejo en su gestión.

El objetivo de esta experiencia fue capacitar y sensibilizar al equipo de gestores ambientales de la Unidad de Gestión Ambiental y otros actores clave, con el fin de que este grupo pueda multiplicar la gestión ambiental con aprendizaje activo. Los participantes se involucrarán durante 2015 en la planificación activa de acciones ambientales en al menos cinco facultades, donde cada una integra varias unidades de la Institución. Por medio de la réplica de ésta metodología, lograr un mayor grado de compromiso de los participantes en la implementación del plan ambiental de su facultad.

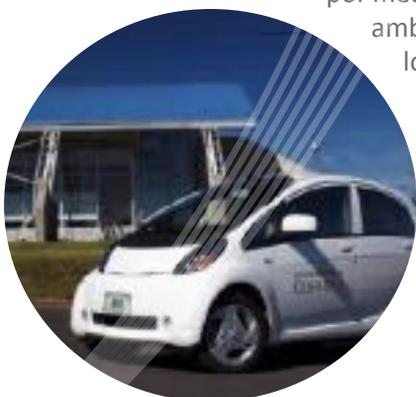
Como parte de los proyectos de UGA durante 2015, se impulsará el Galardón Ambiental Universidad de Costa Rica, con el fin de reconocer el compromiso ambiental en relación con la prevención y mitigación de los impactos generados por su quehacer y visibilizar las acciones de sostenibilidad emprendidas por unidades académicas, de investigación y administrativas de la Institución. Se espera que al hacer público estos esfuerzos, logre motivar a otras unidades a replicar medidas particulares, enmarcadas en planes ambientales como los desarrollados por medio de la metodología de aprendizaje activo.



Imágenes de los talleres realizados durante 2014.

A nivel institucional, se iniciará el proceso de desarrollo del plan de ordenamiento del territorio con el objetivo de incluir la dimensión ambiental en la gestión de áreas y usos del espacio geográfico de la Institución; así como la incorporación de lineamientos ambientales para procesos de construcción y remodelación.

Además, se desarrollará el sistema de indicadores ambientales para la Institución, de manera que se puedan monitorear por medio de variables ambientales los resultados en las actividades que procuren mitigar el impacto ambiental, lo cual integrará los indicadores monitoreados por la Comisión de Carbono Neutro y los planteados por los Programas de Gestión Ambiental Institucional - PGAI.



Vehículo eléctrico parte de la flotilla institucional.

Todo lo anterior, integrado en un Plan Estratégico Institucional de Gestión Ambiental 2015-2020, en donde se incluye a todos los actores universitarios para la consecución de metas ambientales y cumplimiento de políticas institucionales en esta materia.

#### Bibliografía

Esquivel, F., A.Triguero, M.Carnap y G. Salazar, 2014: Aprendizaje Activo para impulsar la Gestión Ambiental Integral-Competencias de aprendizaje para gestión ambiental integral y cambio climático-Memoria con base en foto documentación. Módulos 1: inducción, 2: dinámica, 3: preparación, 4: planificación activa en 5 unidades, 5: realimentación y perspectiva. Universidad de Costa Rica UCR, Unidad de Gestión Ambiental en la Vicerrectoría de Administración - Metaacción con apoyo del Programa Acción Clima - de Cooperación Alemana GIZ, por encargo de BMUB, Alemania y Dirección de Cambio Climático (DCC) del MINAE, Costa Rica.

Carnap, M., N. Ossa , O. Corrales, G. Lutz, M. Chavarría, L. Mora, L. Riba y J. Agüero, 2013: Seminario "Aprendizaje Activo para acciones orientadas a medir y bajar emisiones de gases de efecto invernadero en UCR - Competencias de aprendizaje para la estrategia de neutralidad climática" – Memoria con base en foto-documentación, Módulos 1: integración bajo objetivos 2: análisis de procesos 3: perspectivas de desarrollo 4: Sinergias de cooperación, San José, Costa Rica. Universidad de Costa Rica UCR –Metaacción con apoyo del Programa Acción Clima - de Cooperación Alemana GIZ, por encargo de BMUB, Alemania y Dirección de Cambio Climático (DCC) del MINAE, Costa Rica.



# Perspectiva de experto

## USANDO EQUIPO CUADRADO EN UN PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPO

Dr. Jon Baber, Reino Unido. ● ● Como especialista en desarrollo organizacional, constantemente busco cómo resolver temas difíciles o complejos con personas, de una forma agradable y con sentido. Por lo tanto, me encantan las soluciones creativas y emocionantes, ya sea para capacitación o coaching. Por esta razón me gusta tanto la gama de herramientas METALOG®. ¡Son fáciles de usar y nos llevan directo al corazón del tema!



### El cliente corporativo:

La compañía con la que trabajaba era una gran corporación global de productos de consumo masivo, con presencia en 28 países, 25.000 empleados y volumen de ganancias de 4.3 billones de USD.

### Los participantes:

Estaba trabajando con un equipo gerencial internacional de 10 personas, distribuidas en 10 países. Me encontré con 8 nacionalidades distintas en este grupo. Ellos eran, de manera colectiva, responsables del diseño y desarrollo de proyectos de tecnología informática en la organización, a gran escala.

### El reto:

El grupo, aún siendo etiquetado como un equipo de gerentes, era todo lo contrario. Cada quien tenía su propia cartera y estaba interesado(a), más que nada, en el éxito de su propia organización. La noción de trabajo en equipo, y el intercambio de ideas y buenas prácticas era algo ajeno para ellos. Fui invitado a este equipo, para ayudarles a operar de manera más efectiva en un modelo colectivo auténtico, la noción de trabajo en equipo en sus partes de organización (cada una con 200 empleados aproximadamente).

### La motivación:

Utilicé el Equipo cuadrado con el grupo para abrir su pensamiento sobre cómo el enfoque individual desvía el rendimiento como equipo. Esto fue hecho en el primer taller con ellos, a lo largo de una serie de discusiones y diagnósticos más enfocados, para mostrarles los problemas y desafíos relacionados con su estilo de operación. En resumen, este taller levantó un gran espejo donde el equipo pudo ver reflejados los verdaderos efectos de sus acciones.

### El objetivo:

La herramienta Equipo cuadrado fue usada de forma que ellos pudieran aplicar la metáfora de la actividad a su propio mundo de operación. Lo que yo quería era que ellos comprendieran las consecuencias reales del comportamiento individualista que habían estado presentando constantemente.

### El proceso:

Trabajé con el equipo durante un periodo de 12 meses usando una combinación de 4 talleres de equipo de 1 día y contacto individual por teleconferencia.

### El resultado:

El principal resultado de esta actividad fue el “¡ah!” sobre el impacto de trabajar con agendas individuales. ¡La actividad funcionó como un sueño! Las dos primeras personas dentro del grupo completaron sus rompecabezas muy rápidamente usando todas las piezas simples. Esto destruyó por completo la posibilidad de éxito colectivo. Sin embargo, después de haber completado sus formas, los dos individuos estuvieron alejados de sus compañeros de equipo.

Fue sólo cuando el resto del equipo se dio cuenta del impacto de este “éxito” inicial que se reagruparon, mezclaron sus piezas de nuevo con el resto y luego trabajaron como equipo para crear el éxito colectivo. ¡Todo el proceso duró alrededor de 20 minutos! La consecuente discusión facilitada generó un gran debate sobre su estilo y enfoque actuales, y les hizo reconocer el hecho de que, a pesar de sus mejores esfuerzos, estaban constantemente tropezando entre sí debido a la falta de alineación colectiva.

### Lo más destacado:

Al final de los 12 meses de proceso de coaching individual y de equipo, ahora ellos comparten sus objetivos, trabajan como unidad colectiva y encuentran oportunidades para asociarse entre sí y compartir sus mejores prácticas. Ahora están trabajando como un verdadero equipo. Como consecuencia, esto tiene un efecto sobre la manera en que trabajan con sus propios equipos. Hay mucha más inclusión, y una colaboración interfuncional y entre equipos, mucho más amplia.

### La conclusión:

El uso de la herramienta Equipo cuadrado en una etapa temprana del proceso de coaching, realmente facilitó una discusión profunda y significativa, que métodos tradicionales no habrían logrado. Ayudó a ir directo al centro del problema de rendimiento del equipo, lo cual a su vez permitió alcanzar una solución colectiva.

# Guía introductoria a la gestión del cambio organizacional y territorial

Wolfgang Demenus (Ecuador/Namibia) y Hernán Márquez (Ecuador) ● ● La gestión del cambio es una disciplina que originalmente fue desarrollada en el ámbito del desarrollo organizacional, donde hace referencia al conjunto de actividades y medidas orientadas a la introducción de un cambio profundo en una organización. En este campo se ubica la “Guía Introductoria a la Gestión del Cambio Organizacional y Territorial”, una compilación de insumos conceptuales y herramientas interactivas para facilitar espacios de aprendizaje en torno al cambio.

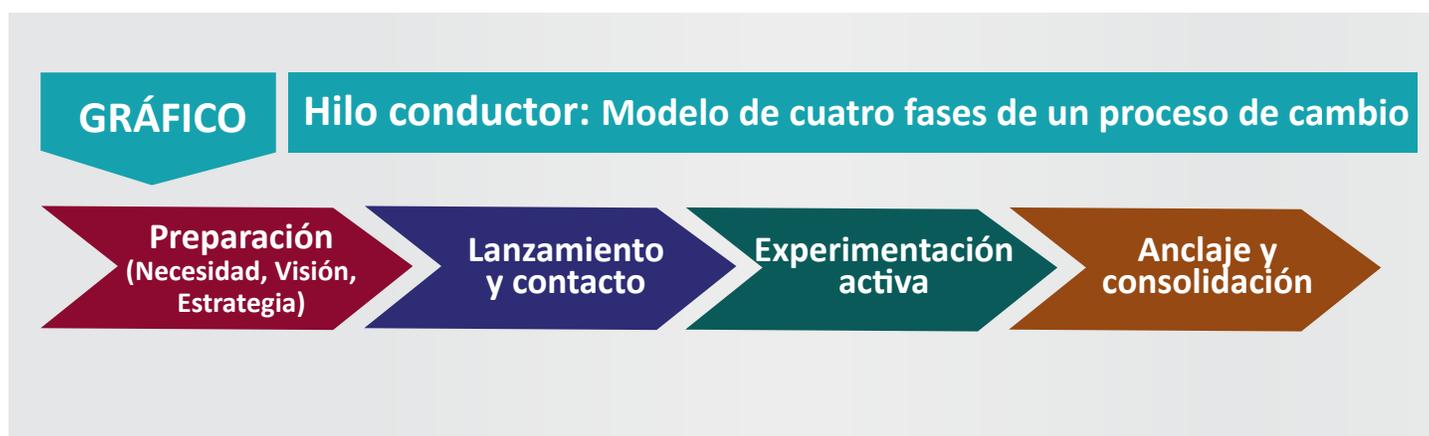
En muchas organizaciones y proyectos hoy observamos una creciente demanda por Gestores del Cambio, que son las personas que actúan como asesores, facilitadores y multiplicadores (internos o externos) en procesos de cambio. Como encargados de acompañar este tipo de procesos, estos profesionales se caracterizan por manejar:

1. Conocimientos sobre los principales conceptos y teorías de cambio (SABER).
2. Competencias en la selección de métodos y aplicación de herramientas oportunas en las diferentes fases de un proceso – desde la preparación hasta el anclaje y consolidación del Cambio en la organización (ver gráfico) (SABER HACER).
3. Una predisposición y actitud positiva sobre el Cambio (SER), lo que les permite visualizar todas las oportunidades que éste proporciona, pese a los altibajos y turbulencias emocionales y operativas que pueda causar el proceso en los equipos afectados.

Como posibles soluciones proponemos medidas tempranas de sensibilización, información y comunicación permanentes, generación de confianza y participación activa de los stakeholders en todas las fases del proceso; esto con el fin de inspirar optimismo, fomentar la predisposición al cambio y así incrementar no sólo la viabilidad, sino la calidad y sostenibilidad de los procesos y sus resultados.

Hemos elaborado una “Guía Introductoria a la Gestión del Cambio Organizacional y Territorial” que permite transferir, de manera didáctica e interactiva, los principios y conceptos clave en torno a la Gestión del Cambio, además de proporcionar una pequeña caja de herramientas (ejercicios vivenciales) que un Gestor del Cambio puede aplicar durante las diferentes fases de un proceso que viene asesorando.

Los contenidos fueron compilados de manera que pueden ser utilizados por facilitadores experimentados, en el marco de procesos de sensibilización y aprendizaje activo, concretamente para impartir un curso introductorio a la gestión del cambio de tres jornadas de duración (24 horas efectivas de capacitación).<sup>†</sup>



Los procesos de cambio pueden generar incertidumbre y, por lo tanto, ser percibidos como peligros o amenazas por algunos afectados, lo que tiende a generar resistencia ante los cambios e incluso conflictos en torno a su implemen-

Este es el tiempo requerido para realizar una transferencia completa de los 10 insumos conceptuales (cuyos objetivos se detallan en la siguiente tabla) y de las 10 herramientas, incluidos en la guía.

<sup>†</sup> Este formato ha sido validado en el marco de un taller con funcionarios de la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) que se desarrolló en abril de 2014 en la ciudad de Santiago de Chile.

Tabla: Caja de Insumos conceptuales

Insumo	Objetivos
El Hexágono del cambio	Introducir de manera didáctica a algunos aspectos clave en torno a los cambios y su gestión, a saber: niveles de observación de cambios, grandes fases de un proceso de cambio, objetivos de GdC, ámbitos de intervención, perfil básico de un gestor del cambio, ingredientes básicos de un proceso que queremos impulsar como gestores (fórmula R-E-T-O).
El Portafolio de los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar las diferencias entre el Cambio evolutivo y Cambio radical que se señalan en la literatura GdC.</li> <li>- Presentar cómo diferentes combinaciones de presiones externas e internas de cambio plantean estrategias diferenciadas de cambio.</li> </ul>
Factores críticos de éxito en procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la reflexión sobre factores de éxito y fracaso de procesos de cambio basada en las experiencias de los participantes con procesos de cambio, sea en calidad de gestores (asesores internos/externos) o afectados.</li> <li>- Comparar los hallazgos de los participantes con aquellos de John Kotter (1996), uno de los investigadores de mayor renombre en el campo de la GdC.</li> <li>- Explicar cómo el listado de factores de éxito resultante puede servir de base para construir un instrumento de monitoreo y evaluación estratégico de un proceso de cambio.</li> </ul>
Modelos para entender las fases de un proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar y comparar diferentes modelos que presentan las diferentes fases de un proceso de cambio (a nivel de individuos, organizaciones y sistemas).</li> <li>- Introducir, con una analogía, el modelo de cuatro fases con el cual se trabajará en el siguiente bloque del seminario - taller introductorio a la GdC.</li> </ul>
Posturas en el proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las diferentes posturas de las personas al inicio de un proceso de cambio.</li> <li>- Demostrar que no existen actitudes o posiciones “correctas” ni “incorrectas”.</li> <li>- Generar ideas sobre cómo se puede fortalecer un proceso de cambio al trabajar con los diferentes perfiles actitudinales.</li> </ul>
Manejo de resistencia en procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer las necesidades de manejar la resistencia al Cambio de forma constructiva.</li> <li>- Aprender a diferenciar entre señales de resistencia más directas e indirectas.</li> <li>- Desarrollar estrategias para manejar los diferentes tipos de resistencia.</li> </ul>
El efecto de las dunas de arena y la Regla “Triple C”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender las razones para el fracaso de muchos procesos de cambio.</li> <li>- Coleccionar ideas para contrarrestar la pérdida de dinámica en el proceso de cambio.</li> <li>- Conocer tres principios que se deben respetar en un proceso de cambio para mantener su dinámica.</li> </ul>
Gestión de Proyectos de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender la relación entre procesos y proyectos de cambio.</li> <li>- Conocer puntos clave que deben considerarse en su conformación.</li> </ul>
Comunicación en procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelar la importancia de la información y comunicación en procesos de cambio.</li> <li>- Facilitar una reflexión sobre causas de colisiones en la comunicación.</li> <li>- Presentar los elementos y diferencias entre un concepto comunicacional y un plan de proyecto de cambio.</li> </ul>
Los retos de la consolidación y fortalecimiento de la “cambiabilidad”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar algunos hallazgos de estudios sobre procesos de anclaje e institucionalización del cambio en organizaciones y sistemas.</li> <li>- Dialogar sobre estrategias para el cierre de proyectos de cambio y su impacto en procesos de aprendizaje organizacional.</li> </ul>



© CONGOPE, Quito, 2014



Descargar

**Sobre los autores:**

Wolfgang Demenus trabajó hasta el año 2014 como Experto Integrado (CIM) para el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE) donde coordinó las ofertas institucionales de formación continua y gestión del conocimiento en Fomento Productivo Territorial. Actualmente se desempeña como asesor técnico (Cooperación Alemana GIZ) en el Ministerio de Comercio e Industria de la República de Namibia.

Hernán Márquez se desempeña como coordinador, asesor, formador de capacidades y coach en procesos de mejoramiento de la gestión organizacional, en el marco de proyectos nacionales y de la cooperación internacional. Es experto en la conformación, capacitación y conducción de equipos multidisciplinares para impulsar procesos de cambio con base en redes y el trabajo colaborativo.

# La esencia de las tareas de interacción

Tobias Voss\*, Alemania y Martin Carnap, Costa Rica. ● ● Las tareas de interacción son proyectos de aprendizaje que absorben completamente la atención de los y las participantes. La atención está enfocada en la interrogante: “¿Cómo logramos resolver la tarea con los recursos disponibles?” Así que ahora conducen un proceso por su propia cuenta y llegan con esto a un resultado. Durante la tarea de interacción es posible que el facilitador intervenga en varias ocasiones para, por ejemplo, aclarar situaciones típicas de comunicación o indicar ciertos recursos o competencias. Esto ayuda a los participantes a superar los retos y solucionar por sí mismos la tarea. En nuestros seminarios de capacitación a capacitadores, los participantes frecuentemente solicitan profundizar en las explicaciones de tareas de interacción. Aquí presentamos su esencia.

## Las tareas de interacción dan “imagen” y “cuerpo”

Con las tareas de interacción podemos visualizar y crear una experiencia corporal de la dinámica, de las relaciones y su interdependencia. Este proceso permite a todos los involucrados desarrollar una nueva perspectiva de los sucesos. El o la facilitadora tiene en esto la tarea de hacer reconocer al grupo sus patrones de comunicación parcialmente inconscientes. El grupo puede así experimentar nuevas conductas y desarrollarse.

## Aprendizaje metafórico

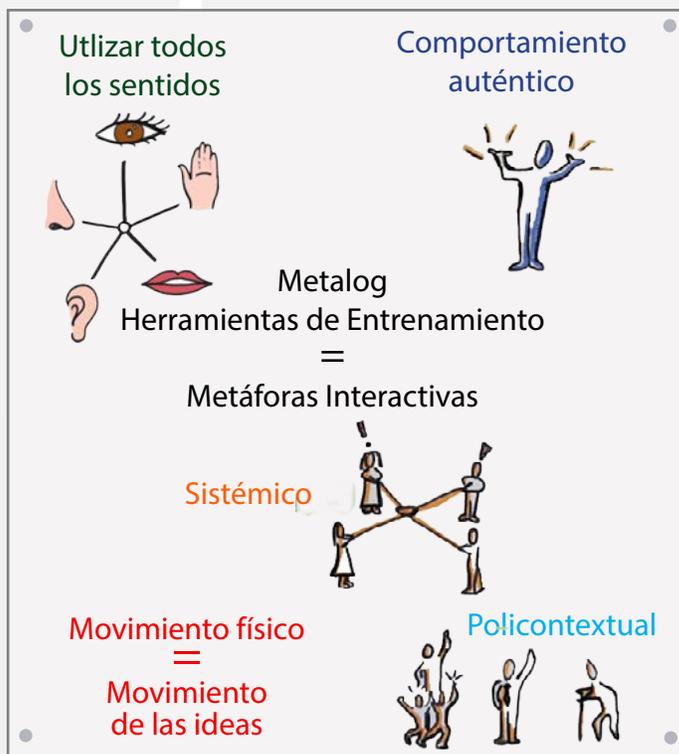
Las tareas de interacción se han construido de tal forma que presentan un mundo paralelo al cotidiano de los y las participantes. El procedimiento y la interacción durante la actividad nos llevan a reflexionar sobre situaciones y retos típicos del día a día, de forma que el comportamiento típico cotidiano se hace visible durante el proceso. Ya que no es una situación cotidiana real sino experimental, resulta fácil impulsar cambios.

## Conducta auténtica

Los y las participantes adoptan su conducta típica cotidiana, es decir, auténtica. No desempeñan un papel sino que son ellos o ellas mismas. Dada esta cercanía, pueden probar nuevas conductas. Así vemos claramente, por ejemplo, las conductas típicas y la interdependencia en un equipo. Para los y las participantes es muy fácil dejarse llevar por la tarea de interacción, a diferencia de los clásicos juegos de roles en los que, como ya lo dice el nombre, están jugando un rol. Por el contrario, la tarea de interacción les absorbe desde el inicio. Ya que cada tarea de interacción posee una sola estructura básica de objetivos, reglas y condiciones, se puede comparar con un microcosmos, que permite el desarrollo natural de la conducta auténtica.

## Intervenciones sistémicas

Ciertos capacitadores o capacitadoras ven las tareas de interacción como juegos. Les queremos ofrecer otra perspectiva: las tareas de interacción son para nosotros intervenciones sistémicas ya que trabajan siempre con multiperspectividad, círculos de realimentación, dependencia de contexto, así como auto-organización. A el o la capacitadora sistémica se le abre de repente un abanico de opciones de actividades e intervenciones de reflexión.



## Estados emocionales

El trabajo con tareas de interacción genera estados emocionales, mientras se abordan diversos sentidos. Esto lleva a que los y las participantes experimenten momentos muy intensos, lo que a su vez conduce a diversos impactos: Las acciones vitalizan el grupo y ofrecen gran contenido para discusión en la etapa de reflexión y conclusiones. Ya que las emociones actúan como cerraduras o puertas en los diferentes almacenes de memoria, se crean de esta manera recuerdos sostenibles. Además, se promueve la dinámica grupal.

## Uso de lenguaje en forma creativa y flexible

Cuanto más el o la facilitador/sea capaz de usar el lenguaje de manera creativa y flexible, mayor impacto tendrá su labor con tareas de interacción. Precisamente la expresión creativa del modelo de comunicación de Erickson, caracterizado por el uso de términos específicos y supuestos adecuados, hace factible implementar la escenificación de tareas de interacción, las intervenciones de orientación y, en la fase final, el significado y la generalización, con gran impacto.

## Integración espontánea de reacciones

Sin embargo, trabajar con proyectos de aprendizaje tiene algunos requerimientos. Un(a) facilitador(a), quien usualmente sabe desde el inicio lo que va a pasar, tendrá que aprender a dejar las riendas sueltas. Esto implica reconocer y aprovechar los recursos, competencias y oportunidades.

Entre más orientado a procesos esté nuestro trabajo, lo cual nos permite aprovechar los efectos espontáneos que surgen en el grupo, más sostenida será mi labor con los proyectos de aprendizaje. Ya que el facilitador o facilitadora escenifica, observa, interviene y después evalúa, ya no se encuen-



tra en el típico rol de “sabelotodo”, sino que confía en las competencias del grupo y de cada uno de sus miembros.

La realimentación también juega en esto un papel central.

En la medida en que logremos reflejar ante el grupo su conducta y reacciones en este momento, ellos y ellas aprenderán sobre sí mismos. En conclusión, la escenificación desde el inicio es muy importante. ¿Cómo envolvemos la orientación final en el escenario inicial para nuestros/as participantes? ¿Qué reglas damos, y qué libertades dejamos?



Tarea de interacción en un taller estratégico en Ollería, Costa Rica.

<sup>1</sup>Milton H. Erickson \*1901+1980: psicoterapeuta estadounidense que aportó mucho a la hipnosis y a la hipnoterapia moderna.

# metaaccion: Aprendizaje activo e innovación

## Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad

Técnicas de facilitación y dirección de grupos

El método Metaaccion es la base de la facilitación profesional. Se aplica para abordar temáticas con grupos en forma estructurada y con uso eficiente del tiempo. Impulsa la contribución activa de los involucrados en la operación y en la toma de decisiones, hacia objetivos y resultados.

La facilitación es competencia clave para líderes en desarrollo de talento humano y organizacional.



3 módulos en 3 días:

1. **Práctica:** Ciclo completo de apertura, interacción y cierre, con enfoque temático.
2. **Dinámica:** Abordaje de interferencias con grupos exigentes. Profundización de contenidos con nuevas dinámicas.
3. **Preparación:** Aplicación de técnicas aprendidas en temáticas propias en una guía de facilitación para su próximo evento grupal.

## Proceso de cambio

Diagnóstico y desarrollo organizacional

Este seminario le habilita para facilitar procesos de cambio efectivos, a través de la Plataforma electrónica e-meta y el abordaje eficiente de áreas de innovación. Sabrá cómo guiar el proceso de cambio a partir de realimentación auténtica, con enfoque eficiente en planes de acción, promoción de autogestión y fortalecimiento de factores de éxito.



2 módulos en 2 días:

1. **Desarrollo de competencias:** Apertura dinámica e investigación de resultados del cuestionario, elaboración de hojas de ruta en áreas de innovación y próximos pasos.
2. **Aprendizaje e innovación:** Gestión de procesos de innovación y desarrollo organizacional a través de la plataforma e-meta, con tareas de interacción.

## Facilitación Gráfica:

Comunicación visual para aprendizaje e innovación

En este seminario el participante aprende el vocabulario básico para la comunicación visual; podrá aplicar la facilitación gráfica como un método eficaz en las interacciones de grupos, ayudando a reducir la complejidad de una discusión grupal. Por medio de la aplicación del lenguaje visual, ganará poder de convencimiento, expresión y claridad en su comunicación.



2 módulos en 2 días:

1. **Comunicación visual (elementos individuales y técnica):** ABC visual, representación de dinámica, caligrafía, personas.
2. **Facilitación gráfica (composición):** uso del color, perspectiva, representación de conceptos abstractos, Rotafolios, desarrollar un tema y proceso de diseño de plantillas para alto rendimiento en dinámica grupal.

## Seminarios de planificación e innovación:

Para sus procesos de planificación, integración de equipo y cambio, Metaaccion brinda sus servicios de facilitación y consultoría, según sus necesidades. Algunos temas facilitados:

- Gestión ambiental integral y cambio climático.
- Integración de equipos, gestión intercultural y equidad de género.
- Planeamiento estratégico en diversos temas.
- Dinámicas para la cohesión y sinergia de equipos.

\*Modalidad inhouse



**Instructores:** El equipo de facilitadores Metaaccion cuenta con amplia experiencia en capacitación a capacitadores en y a través de aprendizaje activo. El Dr. Martin Carnap, facilitador Senior y autor del manual instructivo, es consultor internacional de desarrollo con amplia experiencia a nivel local, regional e internacional.

# Agenda metaaccion 2015

SEMINARIO DE CERTIFICACIÓN	FECHA	LUGAR	INVERSIÓN
<b>Aprendizaje activo en sistemas de calidad</b> Técnicas de facilitación y dirección de grupos 	24 - 26 febrero 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
	24 - 26 marzo 2015 (3 días)	Guatemala, GUATEMALA	US \$ 820
	21 - 23 abril 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
	4 - 6 mayo 2015 (3 días)	Panamá, PANAMÁ	US \$ 820
	16 - 18 junio 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
	22 - 24 junio 2015 (3 días)	Bogotá, Colombia	US \$ 820
	4 - 6 agosto 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
	14 - 16 septiembre 2015 (3 días)	Lima, PERÚ	US \$ 820
	20 - 22 octubre 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
	24 - 26 noviembre 2015 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 730
<b>Procesos de cambio</b> Diagnóstico y desarrollo organizacional 	7 - 8 mayo 2015 (2 días)	Panamá, PANAMÁ	US \$ 745
	27 - 28 mayo 2015 (2 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 685
	25 - 26 junio 2015 (2 días)	Bogotá, Colombia	US \$ 745
	7 - 8 octubre 2015 (2 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 685
<b>Facilitación gráfica</b> <b>Comunicación visual</b> para aprendizaje e innovación 	12 - 13 mayo 2015 (2 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 495
	8 - 9 septiembre 2015 (2 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 495
	17 - 18 septiembre 2015 (2 días)	Lima, PERÚ	US \$ 585

## SEMINARIOS DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN

- Inspirar liderazgo con inteligencia emocional.
- Planificación de procesos.
- Impulsando ideas creativas con imágenes.
- Dinámicas para la cohesión y sinergia de equipos.

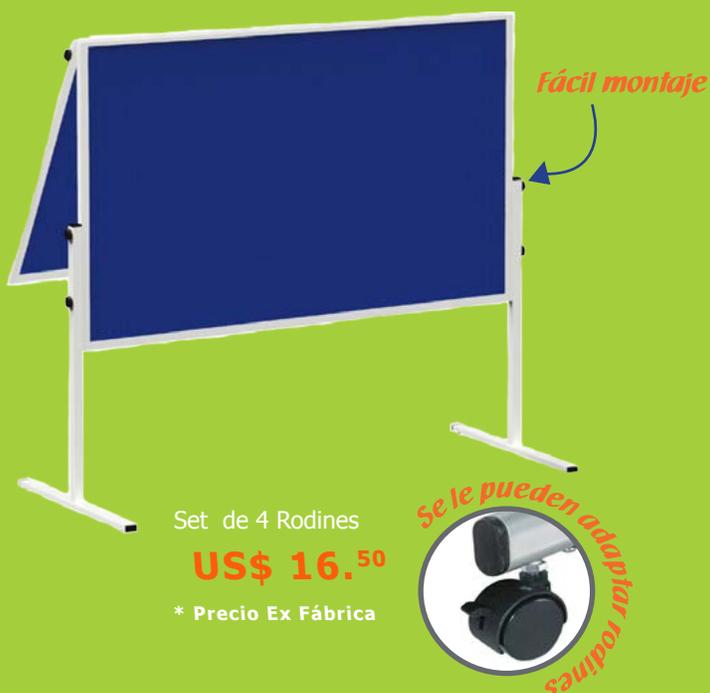


### Contáctenos:

**Tels:** (506) 2202 0199  
(506) 2292 7054

**E-mail:** info@metaaccion.com o  
Metaaccion S.A. en Latinoamérica y Caribe  
Productos para aprendizaje activo  
De la iglesia católica de Coronado, 1.4 km  
hacia San Rafael de Coronado. contiguo  
(antes) a Academia Tica.

# Pizarra de facilitación móvil plegable - MAULsolid



Set de 4 Rodines  
**US\$ 16.50**  
\* Precio Ex Fábrica

**Ambos lados del tablero se pueden usar con alfileres.**

- Núcleo del tablero hecho de espuma especial rígida.
- Patas con piezas de fieltro especiales para proteger el piso.
- Requiere poco espacio para almacenamiento y es fácil de transportar, ya que puede retirar las patas.
- Marco de aluminio con recubrimiento en polvo, con esquinas de plástico a prueba de golpes.
- Pueden ser utilizadas como pared de partición.
- Tamaño de tablero: 150 x 120 cm (alto x ancho).
- Altura total: 190 cm.
- Plegable para uso móvil. Se pliega fácilmente con un pasador deslizante.
- Set de rodines opcional. Art. No. 638 71 90.
- Garantía: 1 año



**Acartonado**  
Código Art. No. 6366282

Pizarra  
**US\$ 235.67**  
\* Precio Ex Fábrica



**Fieltro azul**  
Código Art. No. 6366482

Pizarra  
**US\$ 264.90**  
\* Precio Ex Fábrica



**Fieltro gris**  
Código Art. No. 6366682

Pizarra  
**US\$ 264.90**  
\* Precio Ex Fábrica



**Corcho**  
Código Art. No. 6366882

Pizarra  
**US\$ 264.90**  
\* Precio Ex Fábrica

\*Haga su pedido a través de [info@metaaccion.com](mailto:info@metaaccion.com) - Precio + transporte desde Alemania e impuestos.

Visite nuestro Shop Online  
[www.metaaccion.com/tienda-online](http://www.metaaccion.com/tienda-online)



Y descarga nuestro catálogo  
**metaaccion**

Visítenos en cualquier momento.  
Disponible 24 hora al día, 7 días a la semana.

Tel. (506) 2201 5023/2292 7054  
E-mail: [info@metaaccion.com](mailto:info@metaaccion.com) o  
Plaza Acarium, # 3 La Tortuga Sabía,  
Guachipelín, Escazú San José Costa Rica

