

INTERVENCION FACILITADORA EN SISTEMAS ADAPTIVAS COMPLEJAS



Dr. Gilbert Brenson-Lazan

¿RECUERDA A MAFALDA?

*“Cada vez que
por fin
encuentro la
respuesta,
alguien cambia
la pregunta.”*



Cuando contrato con un nuevo cliente...

1. Garantizo resultados o entregables específicos.
2. Determino las expectativas del cliente en cuanto a los resultados.
3. Le indico al cliente qué espero yo como resultado.
4. Reconozco que los resultados van a emerger durante la duración del proceso.

Cuando comienzo un proyecto...

1. Sigo un proceso claro paso a paso.
2. Comienzo con un plan claro y estoy dispuesto a modificarlo sobre la marcha.
3. Comienzo con un plan y espero cambiarlo frecuentemente durante el proceso.
4. Planifico el primera paso y luego planifico los demás pasos en la medida que tenga más información del grupo.

Mis procesos y procedimientos de intervención...

1. Casi nunca varían.
2. Son estandarizados pero hago cambios específicos según el cliente.
3. Generalmente siguen patrones o pautas similares.
4. Están diseñados para cumplir las necesidades específicas de cada cliente.

Creo que puedo predecir la reacción de una organización cliente...

1. Casi todo el tiempo.
2. La mayoría del tiempo.
3. A veces.
4. Casi nunca.

Cuando planifico una intervención, me reúno o recojo información de...

1. Alta gerencia.
2. Gerencia Alta y Media.
3. Personal clave en ciertos departamentos.
4. Una tajada transversal de departamentos y niveles.

Los individuos de la organización deben ser valorados por...

1. Cumplimiento de las normas.
2. Su honestidad acerca de fuentes de éxitos y fracasos.
3. Su disponibilidad para mejorar su nivel de competencia.
4. Crear patrones.

Prefiero iniciar mis intervenciones...

1. Con la alta gerencia.
2. Con las personas claves para tomar decisiones.
3. Con las personas o grupos que más requieren el cambio.
4. En cualquier nivel o grupo de la organización.

El éxito de un equipo depende de...

1. Un líder carismático o fuerte.
2. La calidad de las interacciones.
3. Las alianzas con otros.
4. La autonomía de los miembros.

En las organizaciones efectivas, las decisiones dependen de...

1. Preferencias individuales.
2. Consensos de los miembros del equipo.
3. Las normas del equipo.
4. La experiencia acumulada de los miembros.

Como facilitador de transformación organizacional...

1. Ofrezco asesoría experta sobre el proceso de transformación.
2. Facilito un “espejo” a la organización.
3. Comparto percepciones acerca de los patrones de comportamiento organizacional.
4. Aprendo y facilito aprendizaje.

Un facilitador efectivo de transformación organizacional deber poder...

1. Eliminar o reducir las ambigüedades en el sistema.
2. Explicar por qué hay ambigüedades en el sistema.
3. Ayudar a la gente a sentirse cómoda con las ambigüedades en el sistema.
4. Utilizar las ambigüedades para aumentar la capacidad organizacional.

Recojo información sobre el éxito de una intervención...

1. Sólo si el cliente lo exige.
2. Al terminar el trabajo como un informe para el cliente.
3. Al principio, en la mitad y al final.
4. Durante cada interacción con la organización.

Cuando observo una organización, me fijo en...

1. Los roles de las diferentes personas.
2. Las relaciones y manejo de poder.
3. Las interacciones personales.
4. Los patrones de comportamiento comunes en diferentes partes de la organización.

El principal factor para aumentar la velocidad de una transformación organizacional es...

1. La energía para competir.
2. La colaboración.
3. El respeto y confianza mutua.
4. El aprendizaje sobre los procesos de transformación.

La facilitación de una transformación organizacional debe iniciar con...

1. La tarea más urgente para la alta gerencia.
2. Los procesos y tareas más sencillos, con el fin de construir confianza y autoestima organizacional.
3. Las acciones que tienen la mayor probabilidad de tener éxito.
4. Los retos más accesibles.

La historia organizacional es importante porque...

1. Predice el futuro.
2. Da información sobre posibles resistencias.
3. Facilita ejemplos de éxitos pasados para animar el proceso.
4. Construye la capacidad para acción futura.

Las diferencias dentro de la organización...

1. Distraen u obstaculizan la concentración y enfoque del trabajo.
2. Proveen variedad de procesos de identificación y resolución de problemas.
3. Mantienen a la gente “enganchada” y motivada.
4. Proveen el empuje o ímpetu para la transformación.

La organización de alto rendimiento...

1. Cumple cabalmente con un conjunto de criterios pre-definidos.
2. Refleja la visión de los dueños y/o la gerencia.
3. Satisface las necesidades de todos los "stakeholders" internos y externos.
4. Ocupa el "nicho" creado por los clientes, competidores y recursos.

La transformación en una organización es como...

1. Sincronizar el motor de un carro.
2. Descongelar y recongelar.
3. Crecimiento a través de etapas de desarrollo.
4. Evolución permanente.

Seré exitoso como facilitador de transformación organizacional cuando...

1. Puedo saber qué va a pasar antes de que pase.
2. Generar procesos predecibles.
3. Soy flexible frente a la adversidad.
4. Trabajo con los patrones de procesos sistémicos.

AUTO-EVALUACIÓN

Sumar los 20 números y localizar la suma en el siguiente continuo:

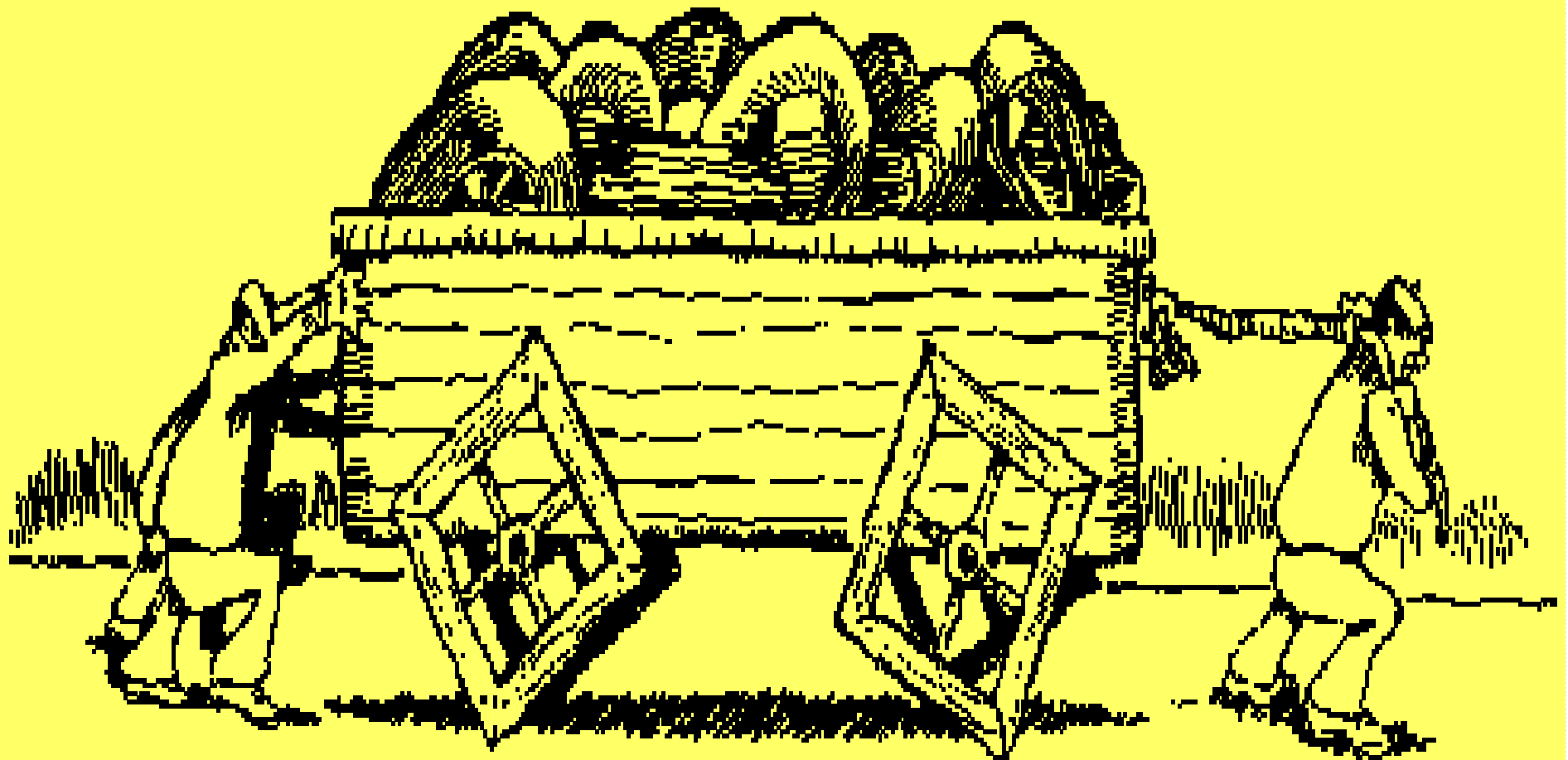
20

80

Modelo Mecánico

Modelo Orgánico

¿QUÉ PASA AQUÍ?

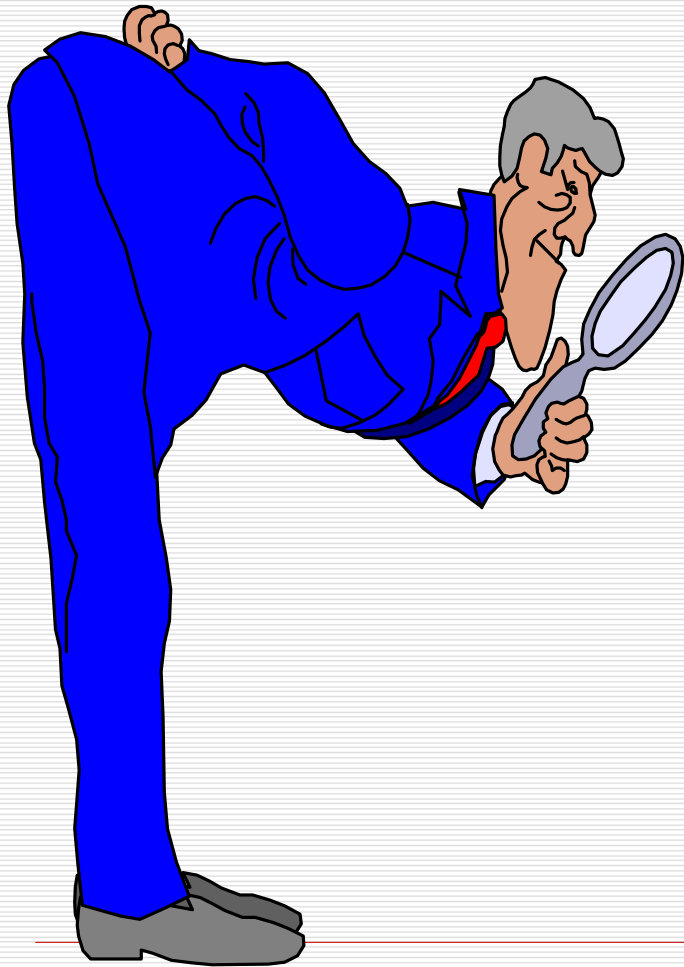


Scott Simmerman, Square Wheels

Y ¿QUÉ HAY DE MALO CON...

- ∅ entender la totalidad mediante un análisis riguroso de sus componentes?
- ∅ mejorar la totalidad mejorando las partes "defectuosas"?
- ∅ dar prioridad a la estructura?
- ∅ buscar las causas de raíz?
- ∅ controlar la calidad mediante la reducción de variación, el uso de detallados manuales de funciones y una cada vez mayor especialización?
- ∅ enfatizar la eficiencia sobre la eficacia?
- ∅ gerenciar todo esto con procesos, cada vez más sofisticados y sutiles, de comandar y controlar?

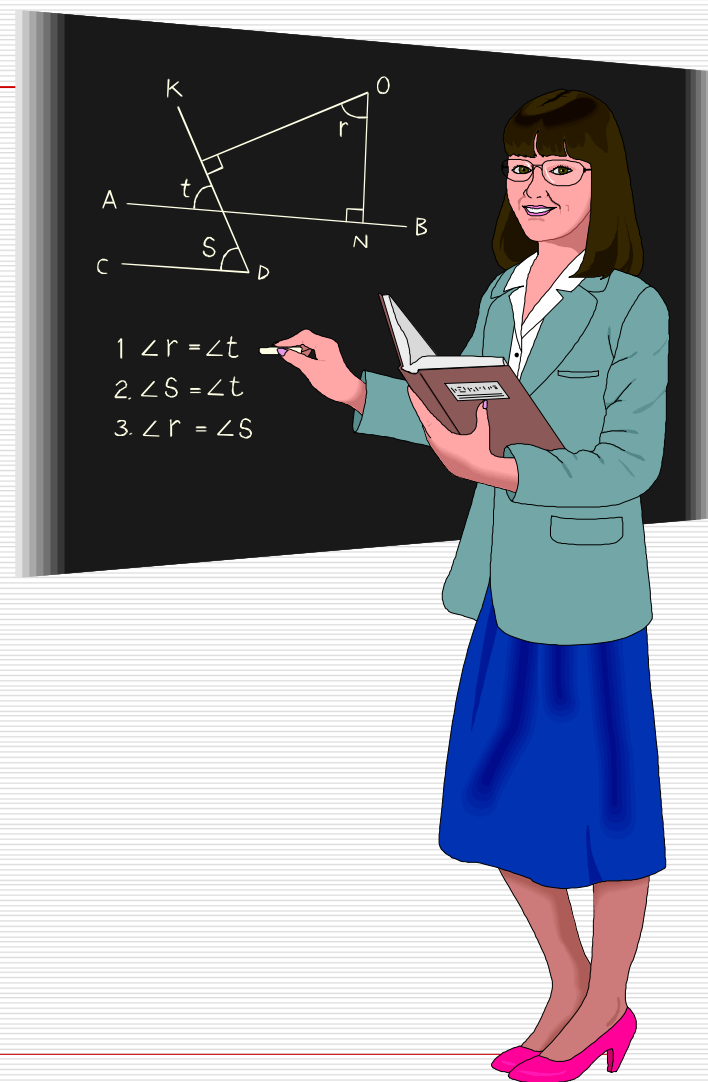
¡¡¡NO HAY NADA MALO!!!



Simplemente,
¡¡no funcionan
cuando un
sistema llegue
a cierta etapa
de desarrollo!!

EL PROBLEMA ES EL MODELO

Aunque el modelo Newtoniano de cambio fue “expulsado” de las ciencias exactas hace muchas décadas, sigue predominando en la gran mayoría de los modelos mentales y organizacionales.



PRECEPTOS DEL MODELO MECÁNICO:

- ∅ La responsabilidad es sólo individual.
- ∅ La totalidad es igual sólo a la suma de las partes.
- ∅ Sólo pocas variables determinan los resultados.
- ∅ La dirección es determinado por diseño y poder.
- ∅ El comportamiento individual y grupal es predecible.
- ∅ La causalidad es lineal.
- ∅ Las relaciones son jerárquicas.
- ∅ La eficiencia y la constancia son medidas de valor.

PRECEPTOS DEL MODELO ORGÁNICO:

- ∅ La responsabilidad es sistémica.
- ∅ La totalidad es diferente de la suma de las partes
- ∅ Innumerables variables determinan los resultados.
- ∅ La dirección emerge de la participación de muchos.
- ∅ El comportamiento no es ni predecible ni controlable.
- ∅ La causalidad es circular, multifactorial y mutua.
- ∅ Las relaciones son empoderadoras y sinérgicas.
- ∅ La sensibilidad y la respuesta oportuna al entorno son las medidas de valor.
- ∅ Las decisiones son basadas en tensiones y patrones.
- ∅ Los líderes son facilitadores y mentores.

CUÁNDO USAR CADA MODELO

USAR EL MODELO MECÁNICO CUANDO EL PROBLEMA:	USAR EL MODELO ORGÁNICO CUANDO EL PROBLEMA:
es muy conocido.	es nuevo o desconocido.
es bien definido.	no es bien definido.
involucra pocas personas y que sean conocidas.	involucra muchas personas no conocidas.
ha sido resuelto antes con éxito.	es nuevo o no ha podido resolverse antes.
tiene variables identificados y definidos.	tiene variables no identificados.
ocurre en un sistema nuevo.	ocurre en un sistema antiguo.

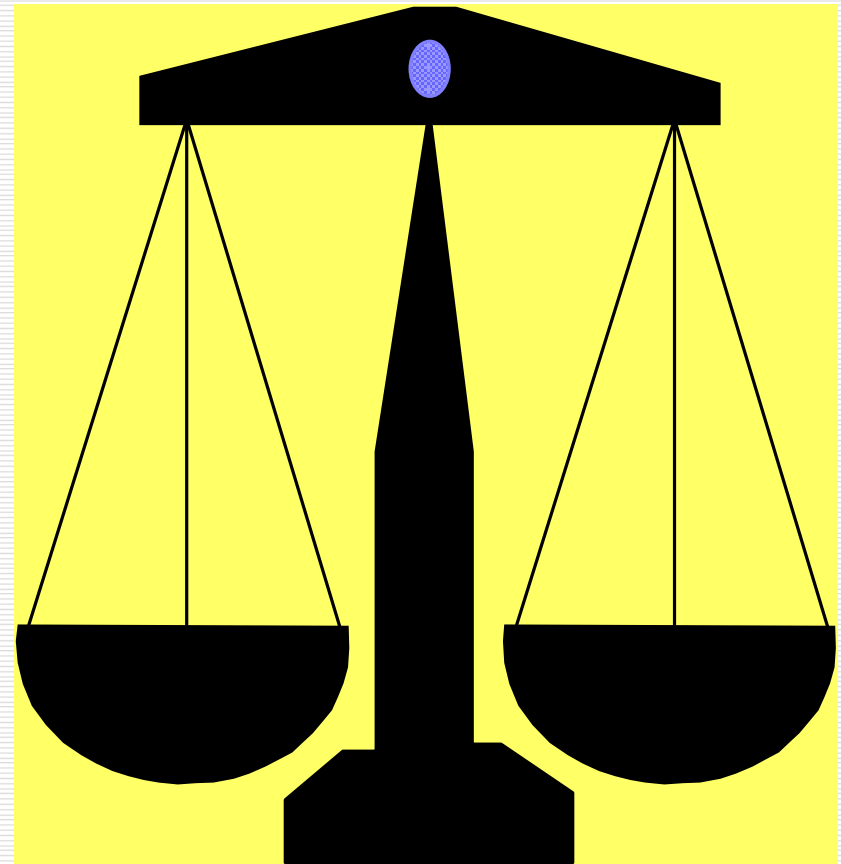
PRESUPÓSICIONES ACERCA DEL CAMBIO

EL MODELO MECÁNICO	EL MODELO ORGÁNICO
El cambio es determinado por la Alta Gerencia	Depende de las conexiones entre agentes.
Las personas y grupos siguen etapas predecibles.	Las personas y grupos se adaptan a la incertidumbre
Las estructuras, metas y planes son predefinidos.	Las estructuras, metas y planes emergen.
Hay acuerdo sobre valores.	Hay tensiones creativas por las diferencias.
El éxito es definido en términos de haber cerrado la brecha con el futuro.	El éxito es definido en términos de haber adaptado al entorno.
Hay conformidad.	Hay celebración.

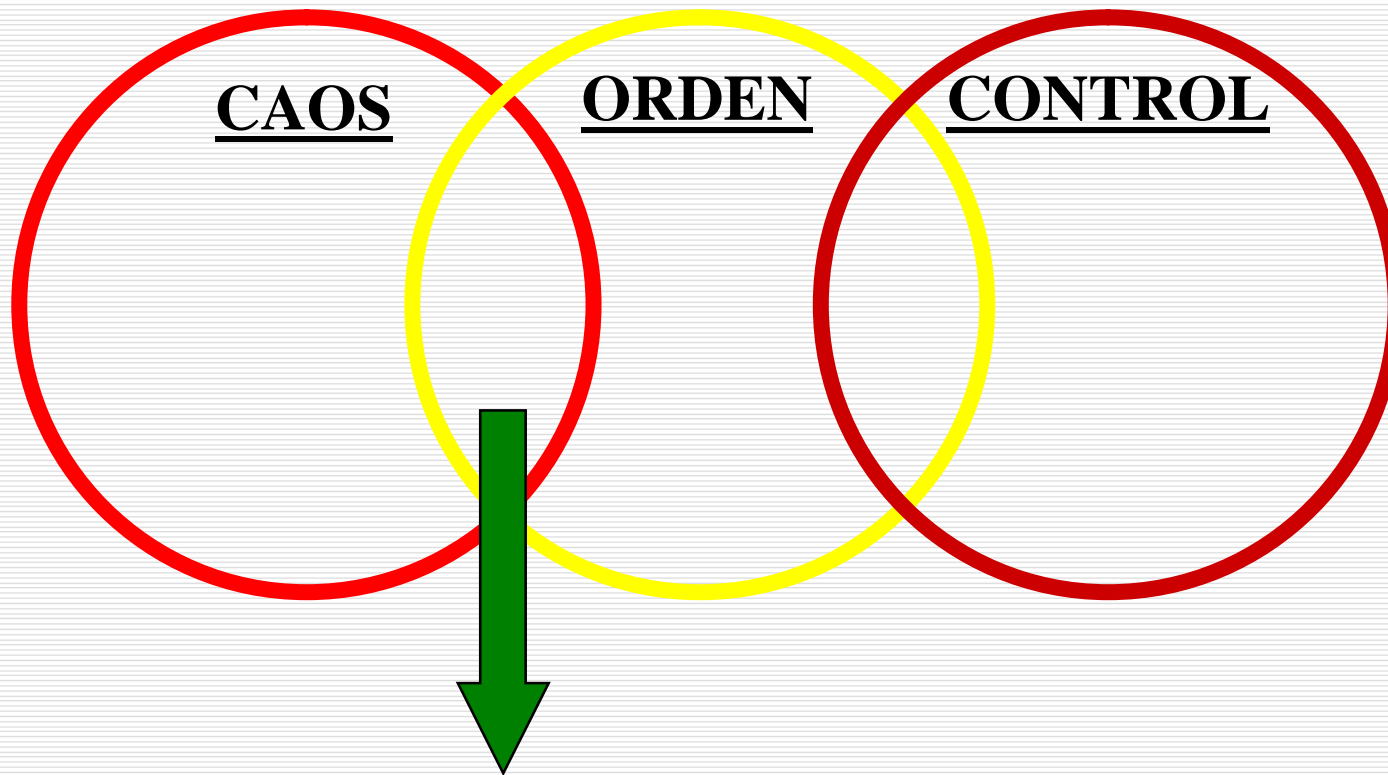
EL CAMBIO Y EL ORDEN

∅ "El arte del progreso consiste en mantener el orden dentro del cambio y mantener el cambio dentro del orden."

Alfred North Whitehead



TRANSFORMACIÓN CAÓRDICA (Dee Hock)



CAosORDen

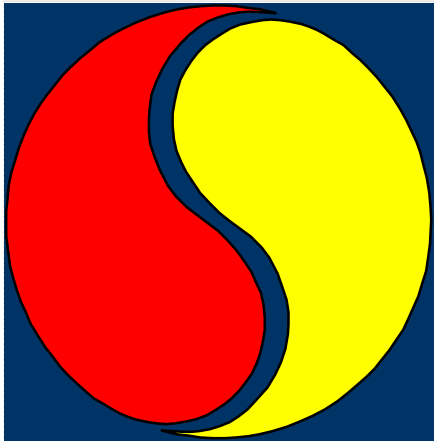
LOS ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Ø Espacios Delimitados

Ø Contenidos Diversos

Ø Procesos Sinérgicos

ESPACIOS DELIMITADOS



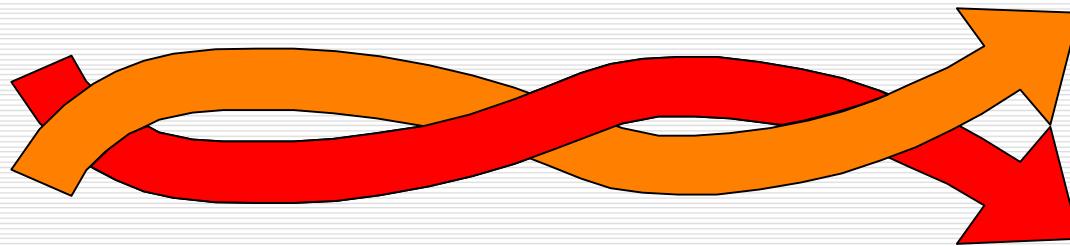
- ∅ Es un espacio donde pueden emerger nuevos patrones y relaciones.
- ∅ Fija los límites semi-permeables del sistema para permitir la inclusión.
- ∅ Pueden ser físicos (geográfico, oficinas, etc.), organizacionales (equipos, departamentos, función, etc.), conductuales (identidad, cultura, etc.) y conceptuales (misión, normas, etc.).

CREAR Y MANTENER LOS ESPACIOS

- ∅ **Poner pocas especificaciones:** *“¿Cuáles son las especificaciones mínimas necesarias para tener los resultados que queremos?”*
- ∅ **Distribuir el control:** *“¿Cómo puedo ayudar? ¿Quiénes más deben tener voz y voto?”*
- ∅ **Generar la expectativa de resultados:** *“¿Qué necesitamos para cumplir la fecha de entrega?”*
- ∅ **Estirar o encoger las fronteras:** *“¿Qué falta? ¿Qué podemos eliminar?”*
- ∅ **Definir el negocio:** *“¿Por qué estamos aquí? ¿Qué nos hace diferentes?”*

CONTENIDOS DIVERSOS

- ∅ La sinergia requiere diversidad y esta requiere inclusión.
- ∅ Entre mayor diversidad, más potencial de sinergia (y más dificultad para lograrla).
- ∅ Las diferencias pueden incluir niveles de poder, nivel académico, experiencias, género, étnico, edad, estilos de pensamiento y aprendizaje, etc.



VALORAR Y RESALTAR LAS DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS

- ∅ **Explorar divergencias:** *“De qué otra manera podemos enfocar esto?”*
 - ∅ **Aceptar y valorar los conflictos:** *“¿Qué piensas o sientes que no nos estás diciendo? ¿Con qué parte de la propuesta NO estás de acuerdo?”*
 - ∅ **Hacer preguntas difíciles:** *“¿Cómo ven los diferentes escenarios?”*
 - ∅ **Estimular diversidad de participación:** *“¿Quién más debe estar aquí en la mesa? ¿Cuáles otros puntos de vista no hemos oído?”*
 - ∅ **Buscar diferencias en el entorno:** *“¿Cuáles innovaciones o prácticas de otras organizaciones podrían crear nuevos patrones en esta organización?”*
-

PROCESOS SINERGÉNICOS

- ∅ Son conexiones entre agentes que transforman el intercambio de información, dinero, energía u otros recursos.
- ∅ Pueden suceder en reuniones, correo, transacciones, alianzas, diálogos, equipos, consensos, etc.

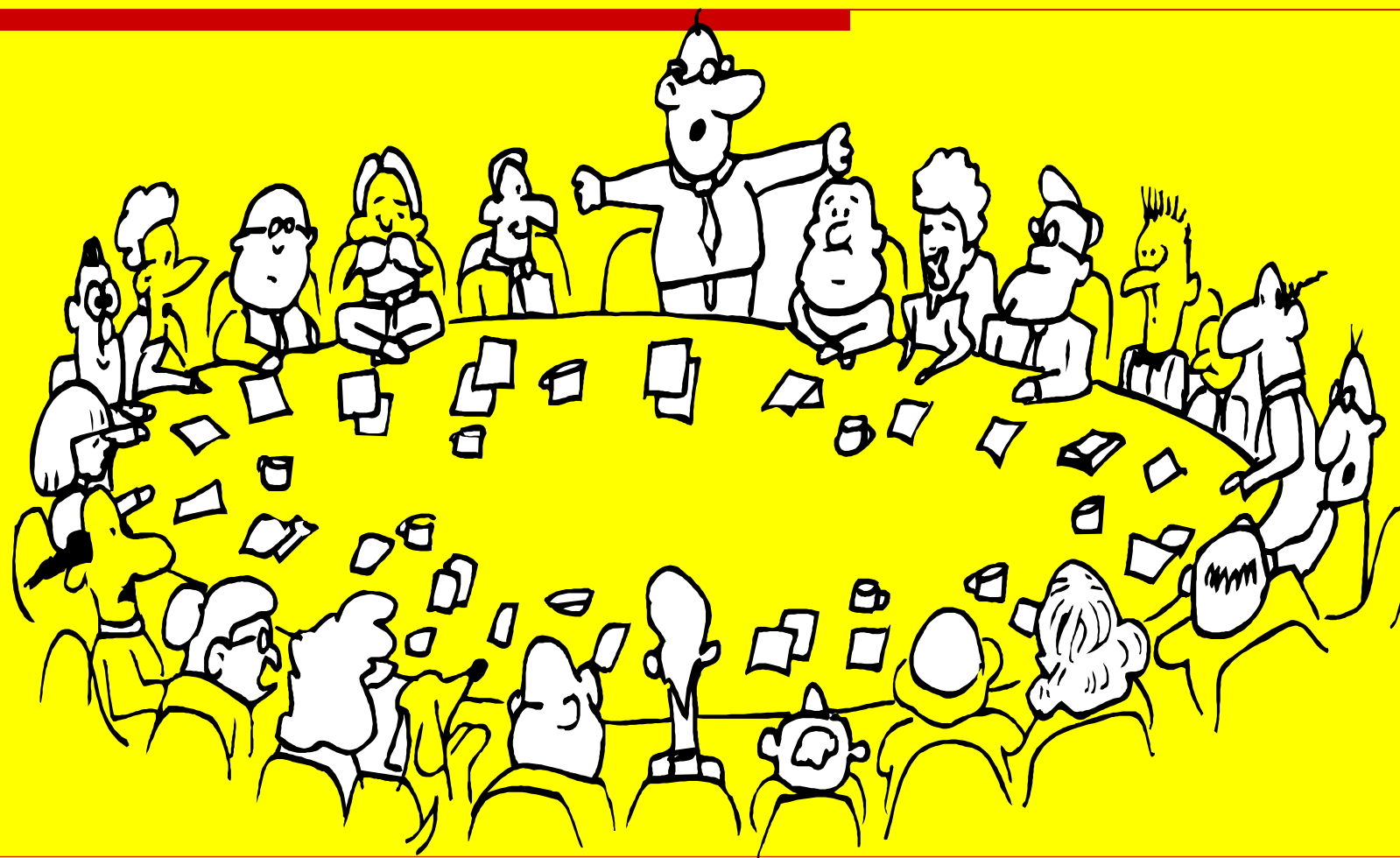


DISEÑAR LOS INTERCAMBIOS TRANSFORMADORES

- ∅ **Estimular la retroalimentación:** *“Cómo voy yo? Cómo vamos nosotros?”*
 - ∅ **Conectar comunidades de práctica:** *“Cuáles redes profesionales utilizan?”*
 - ∅ **Reconfigurar las redes:** *“¿Cómo podemos mejorar el flujo de información?”*
 - ∅ **Estimular los aprendizajes:** *“¿Qué han aprendido de esta situación? Qué preguntas todavía tienen? ¿Dónde pueden conseguir las respuestas?”*
-

<u>ELEMENTOS</u>	<u>SISTEMA CAÓTICO</u>	<u>SISTEMA CAÓRDICO AUTO-ORGANIZADO</u>	<u>SISTEMA ORDENADO O CONTROLADO</u>
Procesos:	Pocos y Triviales	Los Necesarios para la Sinergia	Muchos, Verticales y Rígidos
Espacios:	Débiles y Grandes	Fronteras Delimitados y Permeables	Rígidos y Pequeños
Contenidos:	Muchas Diferencias Valoradas como Iguales	Diferencias Identificadas y Sinergizadas	Diferencias Escondidas o No Reconocidas

RESUMEN DE APRENDIZAJES





**Todo puede ser hurtado del ser humano menos una cosa:
su libertad para escoger una actitud frente a dada situación.**

Dr. Víctor Frankl

PARA MAS INFORMACIÓN:

**Gracias por su participación
y la puesta en práctica de sus aprendizajes**

Algunas partes de este material fueron tomadas o adaptadas de:

Olson, Edwin and Eoyang, Glenda, FACILITATING ORGANIZATIONAL CHANGE

Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001. ISBN: 0-7879-5330-X

WEBSITE: <http://www.hsdinstitute.org/>

**Para más información o materiales de estudio gratuitos,
consulte la Biblioteca Virtual de nuestro website:
<<http://amauta-international.com>>**



FOR MORE INFORMATION:

Parts of this presentation were taken or adapted from:

Olson, Edwin and Eoyang, Glenda, FACILITATING ORGANIZATIONAL CHANGE

Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001. ISBN: 0-7879-5330-X

WEBSITE: <http://www.hsdinstitute.org/>



<http://amauta-international.com>
