

EICP

Master en Coaching Organizacional Sistémico



**Escuela
Internacional
de Coaching
Profesional**

Módulo 7 -Parte 2

Pie de imprenta

Editora:	InWEnt – Capacity Building International, Germany División 4.01 Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional Käthe-Kollwitz-Straße 15 68169 Mannheim
Autores:	Antonio Amorós M.A. / Oficina de Cooperación Internacional (BIZ) Prof.Dr. Rudolf Tippelt / Universidad Ludwig Maximilian de Múnich
ISBN:	3-937235-52-3
Lector:	Melany Martín, Heidelberg
Layout:	Rendel Freude, Köln
Gráficos:	Prof. Dr. Rudolf Tippelt, Universidad Ludwig Maximilian de Múnich, Decano de la Facultad de Psicología y Educación (nº 1 – 5, 7, 10 – 19) Prof. Karl-Otto Döbber, Universidad de Karlsruhe Instituto para pedagogía de formación profesional y pedagogía general, departamento de pedagogía de formación profesional (nº 8)
Imágenes:	Rendel Freude (título), SOKRATES (página 6)
Fecha de edición:	Abril 2005



Índice

Pie de imprenta.....	02
Índice.....	05
Breve reseña de InWEnt	06
Prólogo	07
Introducción	08
1. Condiciones marco de la gestión del cambio y la innovación.....	09
2. Tipos de cambio y objetivos de la gestión del cambio.....	10
3. Aspectos psicolaborales de la gestión del cambio.....	12
4. Etapas en la gestión del cambio.....	13
5. Desarrollo de un proceso de reacción al cambio.....	14
6. Cultura y cambio organizacional	16
7. De la gestión del conocimiento a la organización que aprende.....	19
8. Aprendizaje organizacional	22
9. Instrumentos de diagnóstico organizacional	24
10. Vías del desarrollo organizacional.....	25
11. Resistencias y procesos de cambio.....	27
12. Factores clave para la gestión del cambio: cultura organizacional	28
Bibliografía.....	29
Otras publicaciones disponibles de InWEnt	31

Breve reseña de InWEnt

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH – es una sociedad consagrada a la tarea de desarrollar recursos humanos y organizaciones dentro de la cooperación internacional. Sus ofertas van dirigidas a cuadros técnicos y directivos, como a personas con poder decisorio en el ámbito económico, político, administrativo y de la sociedad civil, llegando anualmente a unas 55.000 personas.

Los programas y proyectos de InWEnt buscan promover un cambio en las competencias a tres niveles: fortalecen la capacidad individual de actuar, aumentan el rendimiento de empresas, organizaciones y administraciones y, en la esfera política, mejoran la capacidad de actuar y decidir. Las herramientas metodológicas están disponibles en un diseño modular y se adaptan a las exigencias correspondientes, a la altura de la solución deseada. Además del aprendizaje a través de situaciones de cara a cara practicadas durante eventos de formación, intercambio y diálogo, se concede un amplio espacio a la creación de redes mediante el aprendizaje electrónico. Los socios de InWEnt se encuentran tanto en países en vías de desarrollo, como en países en proceso de reformas y países industrializados.

Los socios de InWEnt son el Gobierno Federal Alemán, representado por el Ministerio Federal de Cooperación Internacional (BMZ por sus siglas en alemán), el sector privado alemán y los Estados Federados.

InWEnt nació en 2002, tras fusionar la Sociedad Carl Duisberg (CDG) y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE).

La División 4.01 se sitúa en la ciudad de Mannheim y realiza programas de perfeccionamiento bajo el auspicio del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Bajo el lema de “desarrollo sostenible”, la División centra sus actividades principales en todas las campos relacionadas a la cooperación tecnológica, el desarrollo de sistemas y la gestión de formación profesional. El diálogo entablado y los programas de perfeccionamiento efectuados se dirigen a las instancias de decisión de la administración pública y de la economía privada, futuros cuadros directivos y multiplicadores de los sistemas de formación profesional.



Prólogo

Esta publicación forma parte de la serie "estudios sobre la práctica de la formación profesional." (Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung). Este volumen, con una orientación eminentemente práctica, tiene como objetivo prioritario facilitar al lector, en el marco de los programas internacionales de desarrollo de recursos humanos, las herramientas conceptuales que faciliten un avance hacia la sociedad y la economía del conocimiento.

Vivimos en una sociedad compleja, interdependiente y cambiante, caracterizada por la rapidez en la creación y difusión del conocimiento.

En los últimos años, el desarrollo de la práctica de la gestión del conocimiento ha experimentado un fuerte crecimiento debido a la confluencia de múltiples factores.

Entretanto ya son muchas las organizaciones que han entendido que su capital intelectual, el conocimiento y la experiencia acumulados durante años por el trabajo de sus empleados, es un activo más. La necesidad de las empresas de potenciar el intercambio de información entre empleados de distintas sedes, la creciente importancia de las tecnologías de la información y comunicación para gestionar todo el conocimiento organizativo y sobre todo, la constatación de los beneficios que una gestión del conocimiento tiene como generador de capacidad competitiva, son algunos de los hechos más significativos que han propiciado la progresiva implantación de la gestión del conocimiento en las organizaciones o empresas.

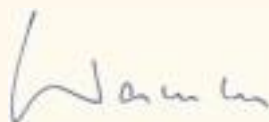
Lejos de tratarse de una moda pasajera, la gestión del conocimiento, se ha revelado como un sólido instrumento dentro de los actuales sistemas de gestión por

competencias de los recursos humanos. Es decir, la gestión del conocimiento es una consecuencia natural de la necesidad de las organizaciones de generar y transmitir conocimientos entre sus propios empleados, convirtiendo a la gestión y desarrollo del "capital de competencias" en un auténtico valor estratégico de la empresa.

Este volumen recoge una selección de estrategias e instrumentos operativos propios de la gestión del conocimiento en el ejercicio habitual de su actividad. Se trata sobre todo de dar a conocer la importancia real que tiene la aplicabilidad de la gestión del conocimiento, no solo a nivel de conocimiento organizativo, sino también a nivel individual.

Los contenidos presentados a lo largo de estos dos manuales suponen un recorrido por la práctica de la gestión del conocimiento. Esperamos que el lector encuentre en estos manuales una guía útil para aproximarse a los contextos de la gestión del conocimiento y su desarrollo práctico y poder contribuir de esta manera a la mejora tanto del desarrollo personal como organizacional. Sin lugar a dudas, alimentará el diálogo y la cooperación constructivos y continuos entre todas las instituciones de formación profesional.

División Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas y Gestión de la Formación Profesional, InWEnt, Mannheim, Alemania



Dr. Manfred Wallenborn
Director de la División
tvvet@inwent.org

Introducción

El cambio, la innovación, la calidad, el conocimiento e incluso la creatividad no son conceptos nuevos en el marco del desarrollo organizacional. En los últimos decenios se han venido desarrollando toda una diversidad de modelos teóricos destinados a hacer frente a una sociedad sumamente compleja y a mejorar en definitiva el funcionamiento de las organizaciones. A modo de ejemplo, ya en los años 50 se habían propuesto diferentes modelos de cambios organizacionales como el modelo de las tres etapas de Lewin (1951). Este autor distingue tres fases diferentes para todo proceso de cambio: descongelamiento, cambio y congelamiento.

En las últimas décadas, todas las empresas, desde el sector agropecuario hasta el sector de las telecomunicaciones, se han visto obligadas a introducir paulatinamente nuevos conceptos organizacionales, lo que implica someterse a todo un conjunto de cambios, a fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado y enfrentarse a los nuevos competidores. En los tiempos actuales, marcados por "organizaciones que aprenden", como única alternativa viable para adaptarse a economías cada vez más competitivas y globalizadas, emerge con más intensidad y casi de forma paralela a la gestión del conocimiento, el concepto de gestión del cambio como motor de las nuevas economías y desarrollos organizacionales. En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan no sólo las organizaciones, sino también los individuos que, por una parte, han de acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio y, por otra parte, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar los procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones. Llega un momento en que es necesario conceptualizar y sistematizar el concepto de

gestión del cambio y considerar cuáles son las premisas necesarias para la introducción de un sistema de gestión del cambio dentro de las organizaciones.

Es obvio que la gestión del cambio no es un concepto aislado que ha surgido por arte de magia. Ni tampoco es el único resultado de una de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas. Para la puesta en marcha e implementación de un proceso de cambio, es necesario que las empresas u organizaciones cumplan con unos requisitos generales, como por ejemplo, un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes niveles. En resumen, un cambio o transformación no puede ser impuesto desde arriba, sino que ha de ser comprendido y asumido por todas las personas involucradas a fin de minorizar la resistencia al cambio que obstaculiza e impide la puesta en marcha de este tipo de procesos. No debemos olvidar que un cambio o transformación siempre significa para los individuos una amenaza de sus estatus actual o incluso de su medio de subsistencia. No olvidemos que una reestructuración puede significar la pérdida del puesto de trabajo. Además, aunque parezca una paradoja, los cambios son procesos lentos, pero que son necesarios para dar respuestas a necesidades imprevistas y urgentes.



1. Condiciones marco de la gestión del cambio y de la innovación

Como se ha apuntado anteriormente, hay toda una serie de variables bien del entorno empresarial, tecnológico, medioambiental o laboral que con distintas dimensiones pueden provocar cambios o transformaciones en las diferentes actividades de las organizaciones.

A pesar de que es imposible anticiparse al cuándo, qué y dónde del cambio, sí hay algunas variables que con carácter general y dado el gran impacto que tienen en la realidad cotidiana, están representando cambios tanto en la cultura social como en el mundo del trabajo (véase gráfico 1).

cero, etc., fomentar la cooperación intercultural para poder hacer frente a los efectos de la globalización (competencia intercultural), lograr una reducción de costes y todo ello en un entorno competitivo cada vez más complejo e interdependiente.

Asimismo esto obliga a un cambio profundo de los conocimientos y competencias necesarios en los miembros de las organizaciones para adaptarse a estos cambios rápidos y constantes y poder hacer frente con éxito a este nuevo entorno cambiante. En concreto el nuevo entorno exige que:

1) Condiciones marco-sociales en la gestión del cambio.

Innovaciones tecnológicas, especialmente informáticas y telecomunicaciones

Disminución tiempos producción.

Cooperación intercultural y efectos de la globalización (competencia intercultural).

Reducción de recursos monetarios.

Incremento enorme de la complejidad.

A la vista de lo expuesto en el gráfico 1, que no es más que un ejemplo, pero podría ilustrar la situación de una organización real, parece evidente que la estrategia de cambio deberá adaptarse a las variables que determinarán los cambios. Así, la organización deberá desarrollar una estrategia de cambio para poder adaptarse a las innovaciones tecnológicas, en particular a las nuevas técnicas de información y de comunicación, como p.ej. redes locales, sistemas interactivos, diseño gráfico, lograr una mejor adecuación de los recursos para obtener una mayor competitividad, como p.ej. control de calidad, stock

2. Tipos de cambio y objetivos de la gestión del cambio

Una vez definidas las posibles variables causantes de los cambios y teniendo presente el concepto de innovación como punto de partida, la siguiente cuestión que se plantea es determinar cuáles son los objetivos que pretendemos lograr mediante la introducción de cambios o innovaciones dentro de una organización.

En este contexto, los diferentes objetivos que suelen impulsar la introducción de cambios los podríamos agrupar en dos tipos de conceptos: un enfoque económico, que busca una mejora rápida de la capacidad competitiva de la organización y un enfoque orientado a la cultura corporativa, que se concentra en el recurso humano de la organización. Se trata, en los extremos, de dos tipos de cambio bien diferenciados

Que responden o pueden responder a contextos y comportamientos organizativos y personales muy distintos. ¿Se trata de maximizar el valor económico o de desarrollar las capacidades de la organización

Como se puede observar en el gráfico 2, las iniciativas de cambio centradas en incrementar la competitividad de la organización suelen llevarse a cabo mediante cambios estructurales como procesos de fusión, reducción o traslado de unidades operativas o la introducción de un sistema de trabajo como la "lean organization" (organización ágil). Mientras que las iniciativas de cambio centradas en el recurso humano se caracterizan por fomentar el desarrollo de la personalidad, la ergonomía en el puesto de trabajo y el grado de satisfacción de sus empleados.

2) Objetivos de la gestión del cambio



Es evidente que se trata de dos enfoques diferentes del cambio, y cada empresa o institución deberá optar, en función de los objetivos concretos de la institución y de las posibilidades que tenga la misma, por un enfoque u otro o en el caso óptimo lograr una combinación de ambos. Como indican Beer y Noria, "las empresas que combinan de manera eficaz ambos enfoques al cambio pueden recoger grandes recompensas en rentabilidad y productividad".

Además de estos dos tipos de cambio antes mencionados, se han ido desarrollando y aplicándose toda una serie de conceptos vinculados a la gestión del cambio que van desde el "Business Reengineering", "Lean Management" hasta el "Total Quality Management" (TQM) (véase gráfico 3)

Indudablemente, el hecho de introducir un nuevo concepto de gestión del cambio representa un reto para cualquier institución educativa; se requiere por parte de la institución un fuerte liderazgo, una estructura flexible, personas acostumbradas y dispuestas al cambio y en su caso más óptimo disponer de una sistematización de los procesos de cambio. En este caso, la capacidad de adaptación de la institución a los nuevos entornos, nuevas variables y nuevas exigencias va a ser un factor determinante para la consecución de los objetivos.

3) Gestión del cambio



3. Aspectos psicolaborales de la gestión del cambio

Toda iniciativa de cambio implica, entre otros, tomar en consideración toda una serie de factores sociales y humanos involucrados en el cambio. Involucrar a la organización en un proceso de cambio no es más que involucrar a todas las personas que trabajan en ella. Por ello, antes de iniciar cualquier proceso de cambio será necesario analizar toda una serie de aspectos psicolaborales que se describen a continuación.

En este sentido, la gestión por competencias, como estrategia de gestión de recursos humanos, juega un rol esencial: el éxito de la organización dependerá en gran parte de la implantación eficiente de un enfoque de recursos humanos basado en la generación, estructuración y transferencia de los nuevos conocimientos organizativos y personales, en resumen, de la gestión de competencias.

4) Aspectos psicolaborales de la gestión del cambio

¿Disponen los empleados de las competencias?

- > Introducción de nuevas tecnologías
- > Nuevos métodos de producción
- > Joint-venture con otras empresas

¿Existe una predisposición al cambio?

- > ¿El cambio aporta ventajas o desventajas?

¿Se pueden producir situaciones inaceptables y de sobrecarga?

- > Despidos por parte de las empresas-
- > Limitantes en el diseño participativo del desarrollo organizacional-

4. Etapas en la gestión del cambio

Existen multitud de modelos y metodologías que pueden ser utilizados para la implantación de una estrategia de cambio. Pero, por lo general, la mayoría de iniciativas de cambio suelen desarrollarse a lo largo de diferentes etapas básicas que comentamos a continuación:

1. Determinar los objetivos del cambio de forma precisa y de la forma más clara posible.
2. Crear una estrategia de innovación y cambio - "top down" o "bottom up".
3. Diseñar el cambio organizacional/de la empresa, (impulsos, feed back, agente del cambio, jour fixe, workshop, perfeccionamiento, multiplicadores, Intranet, hojas informativas...).
4. Mantener y consolidar el proceso de innovación, (resistencias, crisis, superar fases difíciles).

El progreso a través de estas cuatro fases es secuencial y por lo general el cambio se introduce solo a pequeña escala y si es efectivo se extiende a otras unidades o departamentos que no estaban implicadas en el programa original.

Etapas 1: Determinación de objetivos: durante esta fase se procederá a la fijación de los objetivos que se pretenden lograr mediante la implantación de una estrategia de cambio. Para que los objetivos estén claramente definidos deben establecerse para cada uno de ellos los siguientes aspectos:

- A. prioridad: nivel de importancia asignada al objetivo.
- B. criterios de medición: nunca deben establecerse objetivos que no se puedan medir, tanto los objetivos cuantitativos como cualitativos.
- C. niveles de consecución: establecer el nivel deseado del objetivo a lograr, fijando unos estándares o niveles que delimiten el grado de éxito conseguido o, simplemente, si se ha conseguido o no.

Etapas 2: Crear una estrategia de innovación y de cambio: por lo general, se suelen diferenciar dos enfoques fundamentales. "Top down", es el proceso en el que los individuos de los niveles superiores de una organización determinan las metas de los indi-

viduos de los niveles inferiores. "Bottom up", es el opuesto al anterior. En este proceso los individuos de los niveles inferiores determinan las metas y objetivos de los miembros de los niveles superiores.

Etapas 3: Diseñar el cambio organizacional: la implantación de una iniciativa de cambio probablemente no tendrá éxito si la organización y sus miembros no están preparados para ello. Los cambios afectan sobre todo a las personas, por consiguiente, es necesario desarrollar los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas al cambio. Para movilizar efectivamente la institución y tener éxito en su implantación las personas que integran la organización deben estar individualmente motivadas. Para ello, es preciso que la organización fomente una cultura del feedback, es decir, que los integrantes de la organización dispongan de suficiente información sobre los efectos que logran las medidas adoptadas.

En este contexto, también es muy importante el hecho de contar con un agente del cambio, como persona responsable de coordinar los cambios. Por lo general, las organizaciones suelen contratar como agente del cambio a una persona externa a la organización (consultor externo) que además les pueda ayudar a identificar e implantar los cambios. Con objeto de facilitar esta fase de implantación se suelen utilizar toda una serie de actividades como workshops (talleres), cursos de perfeccionamiento e instrumentos como servicios de Intranet, hojas informativas, etc.

Etapas 4: Mantener y consolidar los procesos de cambio: una vez que se han producido los cambios deseados es preciso hacerlos permanentes y consolidarlos. Consolidar las mejoras para producir más y mejores cambios. Al afectar los cambios a las personas de manera significativa, esto hace que surjan actitudes de rechazo, de resistencia frente al cambio. Es necesario, por tanto, trabajar sobre los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas.

5. Desarrollo de un proceso de reacción al cambio

Todo proceso de cambio tiene tendencia a pasar por diferentes fases que inciden directamente sobre las conductas de los miembros de la organización. Se trata de un proceso en el que poco a poco vamos reajustando nuestra percepción y nuestra conducta a unos cambios, a una realidad diferente. Es evidente que nos estamos refiriendo a procesos emocionales o fases psicológicas y su relación con el desarrollo del proceso de cambio. A continuación se describen las fases por las que pasan las personas al enfrentarse a una situación de cambio:

Shock: gran diferencia entre las expectativas propias y las grandes expectativas de los demás y la nueva realidad (en la fase de shock, las personas se suelen sentir amenazadas por el cambio que prevén; además

se pueden resistir al cambio debido a que sus expectativas son diferentes de las expectativas de aquellos que promueven el cambio).

Negación: falso sentimiento de seguridad, percepción exagerada de los procedimientos y competencias conductuales (en este estadio, la percepción de la propia competencia para tratar con la realidad es alta, pero distorsionada).

Darse cuenta de la necesidad de nuevos procedimientos y nuevas conductas (en este punto, la idea de correr riesgos se vuelve más aceptable y las personas empiezan a explorar los pros y los contras de los cambios).

5) Desarrollo de un proceso de cambio

> **Shock:** gran diferencia entre las expectativas propias y las grandes expectativas de los demás a la nueva realidad.

> **Negación:** falso sentimiento de seguridad, percepción exagerada de los procedimientos y competencias conductuales.

> **Darse cuenta de la necesidad** de nuevos procedimientos y nuevas conductas.

> **Aceptación** de la realidad, "renuncia" de los procedimientos y conductas de la etapa anterior.

> **Experimentación** y búsqueda de nuevos procedimientos y nuevas conductas. Éxitos – fracasos, problemas – frustración.

> **Reconocimiento** de por qué determinamos procedimientos y conductas conducen al éxito y otras al fracaso.

> **Integración:** adopción de los procedimientos y conductas exitosos en la forma habitual de actuar.

Aceptación de la realidad, "renuncia de los procedimientos y conductas de la etapa anterior" (la fase de aceptación de la realidad significa renunciar a la vieja situación y una forma de reconocimiento de la realidad presente).

Experimentación y búsqueda de nuevos procedimientos y nuevas conductas. Éxitos – fracasos, problemas – frustración (En esta fase, se pone en juego la capacidad de cambio de la institución para la exploración).

Reconocimiento: ¿porqué determinados procedimientos y conductas conducen al éxito y otros al fracaso

(se reconocen las medidas de calidad como indicadores de éxito tanto de la institución como de los individuos).

Integración: integración de los procedimientos y conductas exitosos en la forma habitual de actuar (finalmente la etapa de integración y cambio supone el final del proceso; es una fase creativa en la cual se integra pasado y presente; a medida que se consolida la integración, el uso de los procedimientos y conductas requeridos por el cambio no provienen de fuera, sino que tienen su origen en la iniciativa del propio individuo que los hace suyos y los interioriza).

6) Evolución de un proceso de cambio



6. Cultura y cambio organizacional

El concepto de cultura organizacional se basa en la constatación de que las organizaciones desarrollan su propio sistema de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización y, en este sentido, podemos decir que cada organización tiene una cultura propia que la distingue de las demás.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en todo proceso de cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y pueden convertirse en un obstáculo o en un elemento facilitador de la iniciativa de cambio. Para muchas instituciones un cambio organizacional puede significar pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos y un clima de conformidad, a una cultura del

desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas. Muchas veces las iniciativas de cambio no dan los resultados esperados porque la cultura no es la adecuada o no se logra producir el cambio cultural necesario.

Es evidente que hay toda una serie de factores que pueden influenciar, aunque sólo sea parcialmente, la cultura de una organización y alterando dichos aspectos, la cultura puede ser modificada.

Desde nuestro punto de vista, podemos resumir los principios básicos del cambio en la cultura organizacional de la siguiente forma:

7) Cultura organizacional – Marco de referencia. (solo influenciable de modo parcial)



- > La cultura organizacional tiene una influencia directa sobre la productividad y la rentabilidad.
- > La cultura organizacional la podemos definir básicamente como "el conjunto de costumbres que hacen diferenciar a una empresa de su entorno (sector), de otras empresas".
- > La gestión del cambio es una tarea difícil. Los esfuerzos requeridos únicamente tienen sentido si conllevan una utilidad económica concreta.
- > Los ideales, principios directivos y otros constructos de carácter moral no resultan eficaces - ¡sólo conducen a feedbacks innecesarios y evaluaciones repetitivas!
- > Fomentar una cultura que favorezca el aprendizaje a todos los niveles.

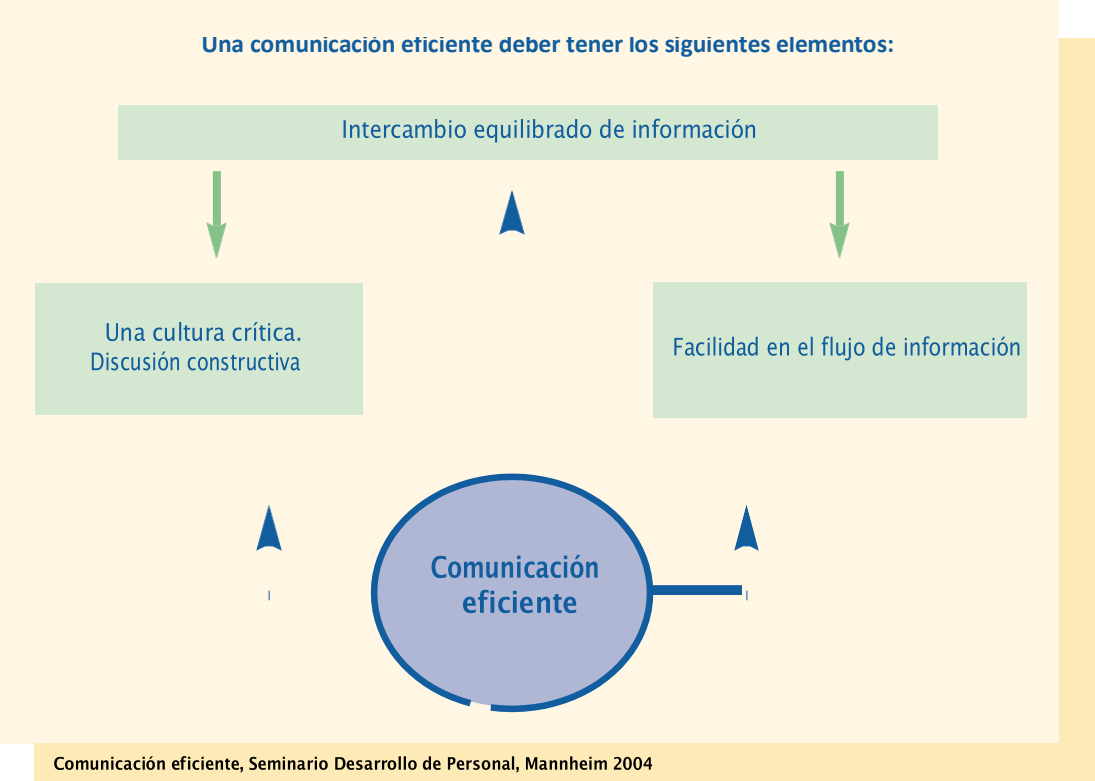
- > No concentrarse en ninguna solución global del cambio, sino concentrarse totalmente en los puntos centrales, los que necesitan más urgentemente un cambio.
- > En caso de no ser posible, introducir los cambios a través de varias etapas.

Como se puede comprobar, antes de iniciar un proceso de cambio es de suma importancia tomar conciencia sobre la propia cultura organizacional y analizar en qué medida ésta puede ser un obstáculo o un elemento facilitador de la iniciativa de cambio. Sólo si la cultura de la organización admite y fomenta el debate será un elemento facilitador del cambio en vez de un obstáculo.

8) Cultura organizacional – marco de referencia. (solo influenciado de modo parcial)



9) Comunicación eficiente



Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura es la comunicación. En una organización, la cultura organizacional debe estar regida, entre otros, por la dinámica de la interacción de todos sus miembros gracias a la transmisión de valores, conocimientos, experiencias y habilidades de sus miembros para el logro de objetivos comunes.

Debido a la propia estructura de la organización, la comunicación organizacional puede ser formales, es decir, haciendo uso de los canales de comunicación establecidos por la organización o informal, es decir, cuando los procesos de comunicación se efectúan al margen de los cauces definidos.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas diseñar un sistema de comunicación, como factor clave de la gestión del cambio, que permita establecer una comunicación fluida y transparente tanto entre los propios miembros de la organización (empleados, departamentos, gerencia, etc.) como con los clientes y proveedores. Esto implica, consecuentemente, la elaboración de programas de capacitación con estrategias innovadoras que permitan a la organización el desarrollo de múltiples canales o redes de comunicación tanto formalizados como informales - para la gestión del conocimiento.

7. De la gestión del conocimiento a la organización que aprende.

Como definición básica, podríamos decir que "la organización que aprende" (traducción literal del inglés "learning organization") es un nuevo modelo organizativo que se basa en la integración continua de los procesos de trabajo con los procesos de aprendizaje.

Ante una situación de cambio permanente, las organizaciones se ven obligadas a responder a una nueva variable: la disposición a aprender, a adquirir nuevas competencias y nuevas formas de saber hacer. Existe un consenso de opinión con respecto al hecho de que la capacidad de aprendizaje de una organización y de sus miembros representa una ventaja competitiva fundamental.

Además, la innovación se ha convertido en un factor crítico para la competitividad e innovar requiere contar con nuevos conocimientos, o utilizar conoci-

mientos ya disponibles, pero de forma más eficiente. Y es en este contexto, en el que el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos mediante diferentes canales de comunicación desempeñan un papel fundamental.

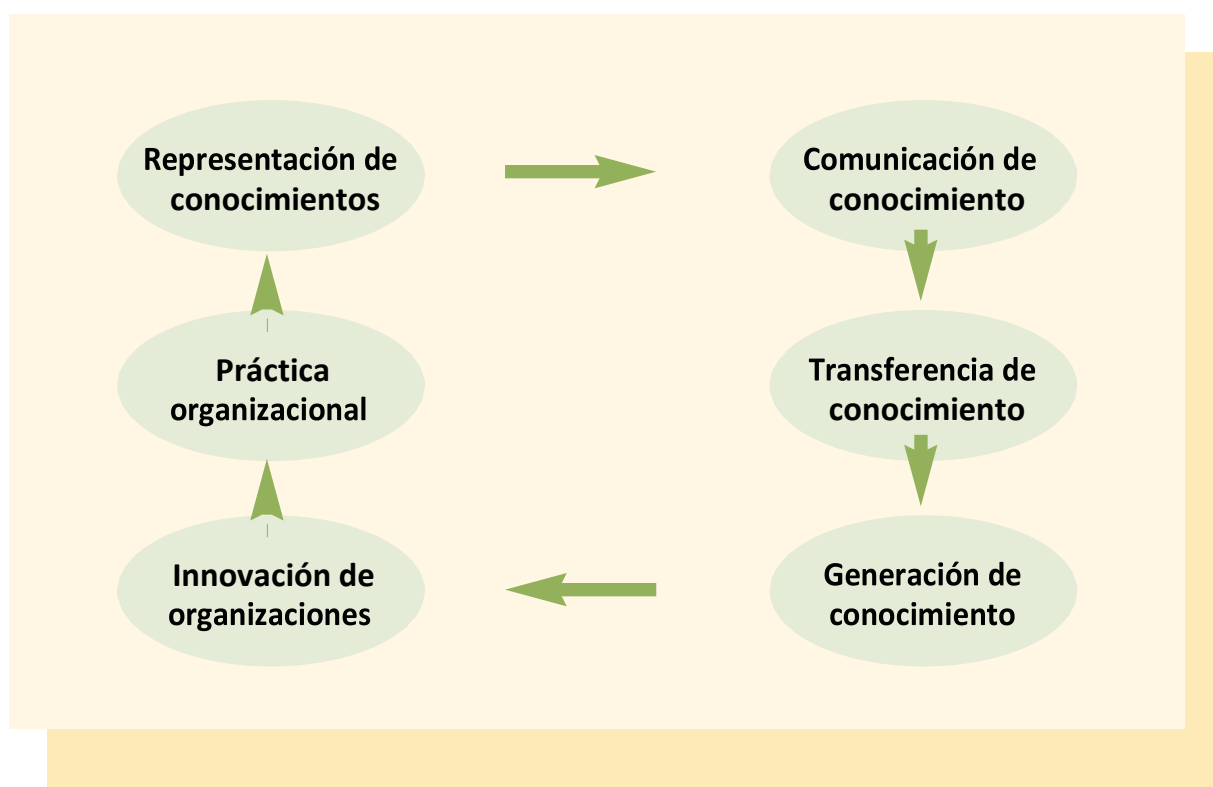
En la actualidad, se considera a la gestión del conocimiento como el requisito previo para la creación y desarrollo de la organización que aprende. Esto no significa que, con anterioridad, el conocimiento fuese insignificante en el desarrollo organizacional. No obstante, lo que lo diferencia del momento actual es un cambio en los esquemas de generación y representación del conocimiento, como el que el conocimiento actúa ahora sobre sí mismo en una acelerada espiral de innovación y cambio.

En este sentido, podemos decir que el fin de la "organización que aprende" es la generación conti-

10) Organizaciones que aprenden



11) Gestión del conocimiento y competencias.



nua de conocimiento, almacenando, comunicando y transfiriendo el conocimiento mediante un sistema de aprendizaje organizacional. De modo resumido, podríamos decir que la gestión del conocimiento se centra en cómo hacer visible y transferible el conocimiento con vistas a optimizar los objetivos de una organización, mientras que el aprendizaje organizacional dirige la creación de este conocimiento.

El proceso de gestionar conocimientos implica desarrollar las cuatro dimensiones del conocimiento que se exponen a continuación:

Generación del conocimiento:

Muchas veces se suele infravalorar la exigencia que se plantea a las organizaciones modernas de seguir

generando conocimiento. Para poder generar conocimiento de un modo permanente y adquirir nuevas experiencias es imprescindible mantener el espíritu de creatividad dentro de la organización. La capacidad de innovación de una empresa depende de la creatividad de la misma empresa y del potencial creativo de sus empleados, es decir, de la interacción entre la creatividad de la empresa y la creatividad de los empleados.

Los conocimientos que crea la organización, bien con sus propios recursos, bien con recursos externos o con una combinación de ambos. El conocimiento existente utilizado en la generación puede proceder de una selección, adquisición o generación anterior. Entre los instrumentos o herramientas para la generación de conocimiento podemos mencionar las

comunidades de aprendizaje, los concursos de ideas, las reuniones de reflexión, la rotación de puestos, etc.

Representación del conocimiento:

Una tarea sumamente delicada que ha de asumir la gestión del conocimiento es la visualización del conocimiento disponible y su representación para que todos los miembros de la organización tengan acceso a éste. En este sentido, la representación del conocimiento abre las puertas a una fluida comunicación de conocimiento dentro de la organización. Entre los instrumentos o herramientas para la representación del conocimiento podemos destacar los mapas de conocimiento, bancos de datos, redes de expertos, etc. Identificar, conservar, codificar, preparar, documentar y hacer el conocimiento implícito y accesible. A través de la comunicación, el conocimiento individual de cada persona puede transformarse en conocimiento colectivo

Comunicación del conocimiento:

¿Qué comunicamos? ¿Para qué comunicamos? ¿Cuándo comunicamos? ¿A quién comunicamos? Al responder a cada una de estas preguntas, nos damos cuenta que la comunicación se convierte en uno de los factores más importantes de la gestión del conocimiento. Así la cultura de la comunicación y la cooperación constituyen los pilares básicos de

una organización basada en el conocimiento. La comunicación del conocimiento comprende procesos como la distribución de informaciones y conocimientos, la transmisión de conocimientos, la división y reconstrucción de conocimientos, así como una cooperación basada en el conocimiento. Entre los instrumentos y estrategias para la comunicación del conocimiento podemos destacar los servicios de Internet y Intranet, comunidades de aprendizaje, multiplicadores, etc.

La utilización del conocimiento:

El conocimiento se puede generar, comunicar, representar, se pueden formular objetivos y desarrollar indicadores, pero el factor decisivo es la utilización del conocimiento. La utilización del conocimiento abarca procesos tan decisivos como la aplicación del conocimiento en la toma de decisiones y en las actuaciones, así como la transformación del conocimiento en productos y servicios.



Para que ello sea factible, es necesario hacer desaparecer las barreras organizacionales e individuales y diseñar entornos de trabajo y aprendizaje (tanto reales como virtuales) que apoyen la aplicación de conocimientos. En este contexto, es importante desarrollar un sistema de incentivos que mantengan la motivación.

8. Aprendizaje organizacional.

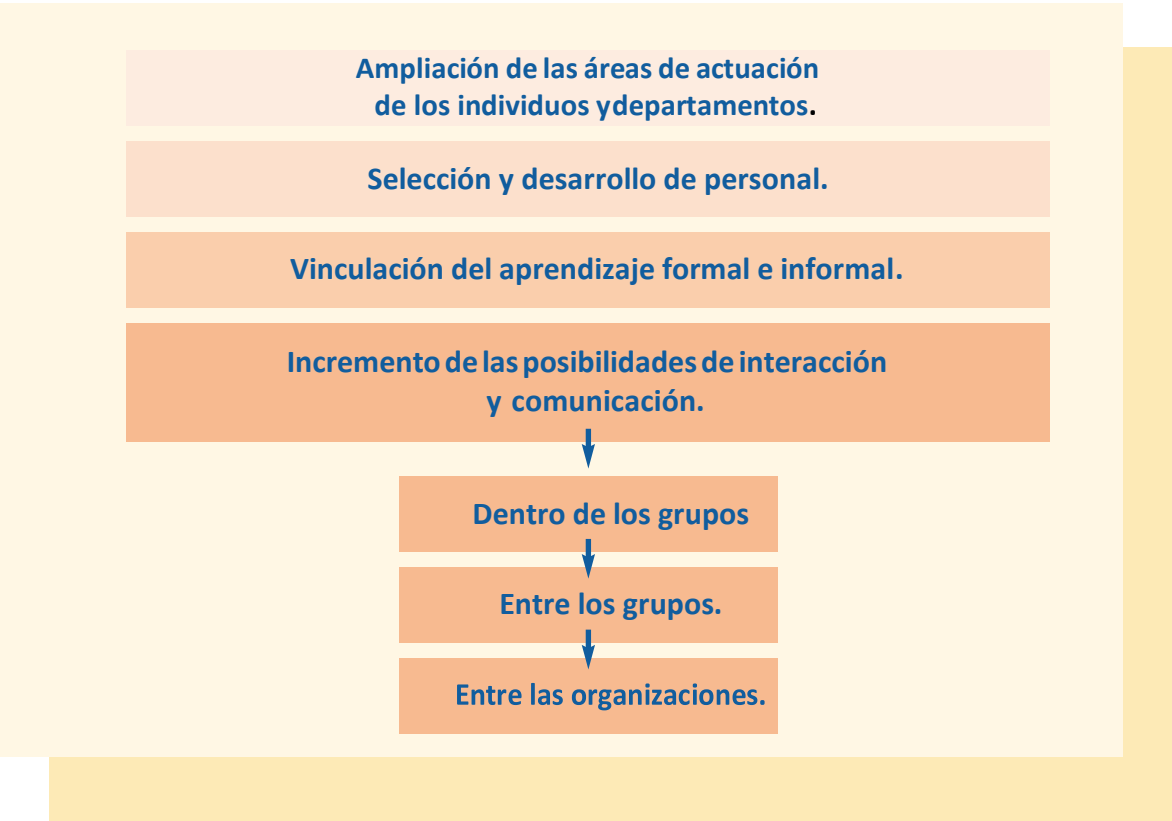
Como hemos señalado antes, el aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición (creación) de nuevos conocimientos, de nuevas competencias para conseguir un proceso permanente de mejora e innovación.

El aprendizaje organizacional significa sobre todo un cambio en las bases del conocimiento organizacional, que puede llevarse a cabo a través de diferentes guías: mediante el aprendizaje individual, mediante el aprendizaje en equipo, mediante el almacenamiento y socialización del conocimiento en la organización o mediante la institucionalización y aplicación del conocimiento en productos concretos. No obstante, una condición imprescindible para el proceso de

aprendizaje de toda la organización sigue siendo el aprendizaje de sus empleados y un intercambio continuo de experiencias y conocimientos.

En este enfoque el aspecto novedoso es la importancia dada al conocimiento latente (conocimiento basado en la experiencia), el no codificado, y convertirlo en conocimiento explícito, es decir, convertir el conocimiento de personas y equipos de la organización en conocimiento colectivo. En este contexto, el aprendizaje por Internet e Intranet posibilita la transparencia del conocimiento/competencias justo en el momento que es requerido. Este proceso queda reflejado en el gráfico siguiente:

12) Aprendizaje organizacional.



Desde esta perspectiva, la práctica del aprendizaje organizacional favorece

- > Un modelo de gestión más participativo.
- > La adaptación al cambio de la organización.
- > Una ampliación de los campos de acción de los individuos y departamentos.
- > La selección y desarrollo de personal.
- > La vinculación del aprendizaje formal e informal.
- > Un incremento de las posibilidades de interacción y comunicación.
 - > Dentro de los grupos.
 - > Entre los grupos.
 - > Entre las organizaciones.

Entre estos aspectos, cabe resaltar el papel relevante que empiezan a conceder las organizaciones al aprendizaje informal, como fuente de generación de nuevos conocimientos y desarrollo de competencias del personal. El establecimiento de vínculos efectivos de coordinación e interacción del aprendizaje formal e informal, aprovechando los efectos sinérgicos del aprendizaje, permite aprovechar mejor las potencialidades y saberes del personal por parte de la organización. Como indica Leonard Mertens, "el aprendizaje formal, basado en conocimientos codificados, resulta demasiado limitado en sus objetivos y alcances ante el contexto económico que demandan las organizaciones dinámicas..." Esto no significa la desaparición del aprendizaje formal, sino que sus campos de acción se acotan. Significa que las organizaciones tendrán que desarrollar los mecanismos e instrumentos adecuados para incidir de manera efectiva en el aprendizaje informal.

9. Instrumentos de diagnóstico organizacional

Antes de iniciar un proceso de cambio, es preciso realizar un diagnóstico preliminar sobre la organización. Es decir, obtener una visión general de la organización, de sus síntomas y potencialidades con el fin de iniciar un debate interno sobre las fortalezas y debilidades de la organización. El simple acto de diagnosticar no indica necesariamente la existencia de una anomalía. Todo diagnóstico presupone, sin embargo, una confrontación con la normatividad, buscar nuevas oportunidades de mejora, la adecua-

ción o no entre la situación actual y el paradigma que se ha tomado como modelo.

Es fundamental tener una visión nítida de los resultados que se espera lograr con el proceso de cambio, para lo cual es preciso emplear indicadores e instrumentos que nos faciliten el proceso de obtención de información, así como los beneficios potenciales para cada individuo o grupo y también para anticipar posibles barreras en la fase de implementación.

13) Instrumentos para el diagnóstico organizacional



Para la realización del diagnóstico organizacional – tradicionalmente la cultura de las instituciones se suele medir a través de entrevistas - se pueden aplicar diferentes técnicas que van desde las entrevistas hasta la realización de workshops. Es evidente que la selección del instrumento de diagnóstico dependerá del tipo del cambio y de los objetivos, y que el nivel de análisis deberá decidirse en función de las características de cada caso, tiempo disponible y complejidad logística.

10. Vías del desarrollo organizacional.

Como hemos mencionado antes, el cambio organizacional – definido de un modo general – es cualquier modificación substancial en alguna parte de la organización. Como es natural, los cambios pueden implicar directamente desde personas en un mismo departamento a todos los empleados de una empresa.

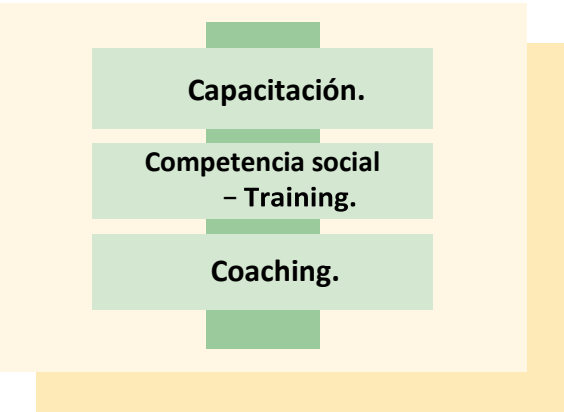
Por esta razón, es preciso definir con exactitud cuál o cuáles van a ser los destinatarios de las medidas que se quieren introducir en el marco de la gestión del cambio y el tipo de intervención.

En función del grupo destinatario (individuo, grupo, organización-), se pueden utilizar toda una serie de actividades, programas, estrategias de aprendizaje, sistemas de recompensa, etc. que faciliten y fortalezcan la puesta práctica de las iniciativas de cambio.

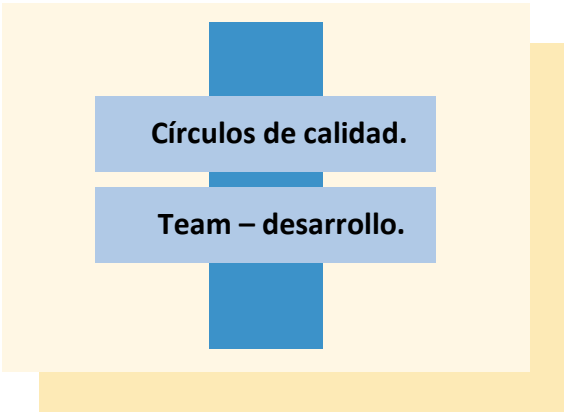
14) Vías de desarrollo organizacional.



15) El individuo como destinatario



16) El grupo como destinatario



17) La empresa como destinatario



11. Resistencias y procesos de cambio

Como señalaba Lewin, todo tipo de intervención realizada en la organización, provoca el surgimiento de fuerzas opuestas al cambio. Una propuesta de cambio puede significar a modo de ejemplo el tener que modificar los comportamientos de las personas que la integran, el reto de tener que aprender algo nuevo, abandonar formas de hacer del pasado, la disminución del poder o de la influencia de un puesto de una unidad en la institución, etc." Por tanto, el que se presenten resistencias es un hecho previsible y perfectamente normal".

Cuando hablamos de la resistencia al cambio, podemos diferenciar tres tipos de fuerzas opuestas al cambio que pueden ser de tipo individual, interpersonal y organizacional:

- a) **Individual:** p.ej. incertidumbre, pensar que su seguridad laboral está amenazada,
- b) **Interpersonal:** p.ej. diferentes percepciones de la situación entre los miembros de un departamento,
- c) **Organizacional:** p.ej. inercia de la estructura.

Aunque no existen medidas totalmente seguras para vencer la resistencia al cambio, si existen unos principios básicos que pueden servir de gran ayuda para superar tal resistencia:

1. **Principio:** : ¡No hay cambio sin resistencia!
2. **Principio:** ¡La resistencia contiene siempre un "mensaje oculto"!
3. **Principio:** ¡Ignorar la resistencia conduce a situaciones de bloqueo!
4. **Principio:** ¡No ir contra la resistencia sino con ella!

Sea cual sea la forma en que se acomete el proyecto de cambio, es muy importante seguir ciertas normas para evitar crear situaciones viciosas, cuya corrección puede resultar compleja, cara y consumidora de tiempo. Las que se exponen a continuación pueden considerarse como buenas prácticas de aplicación general.

Como se puede comprobar, antes de implementar un modelo de gestión del cambio, es muy recomendable que se tomen todas las precauciones para conseguir que las primeras experiencias sean valoradas de forma positiva. Es fácil crear falsas expectativas cuando se habla de este tipo de iniciati-

18) Errores en la gestión del cambio

Intentar cambiarlo todo de golpe.

> hablar antes sobre los cambios

Todo lo bueno viene desde arriba.

> participación

Preguntas falsas, falsos problemas.

> diagnóstico correcto

Soluciones aparentes y parciales.

> tomar en consideración todos los departamentos

Llamamientos a la conducta.

> actuar de forma real

Sopesar.

> decir la verdad, aunque sea dolorosa

Dramatización.

> no fomentar el medio

"Lagunas" de credibilidad.

> crear confianza

Aprendizaje formal.

> agenda "hidden" aprendizaje informal

vas, pero si no se logran los resultados esperados, la consecuencia inmediata es la desilusión. Por consiguiente, es imprescindible que, antes de iniciar un proceso de cambio, se analice muy bien qué pretendemos lograr, cómo y en qué parte de la empresa debo implantarlo, con qué recursos, quiénes deben intervenir y cómo, qué tiempo con qué recursos y qué beneficios se obtendrán de todo ello. En definitiva, no se trata de cómo empezar con la gestión del cambio, sino de cómo hacerlo bien, utilizando los métodos y planteamientos adecuados y dedicando los recursos disponibles de la forma más eficiente y más productiva.

12. Factores clave para la gestión del cambio: cultura organizacional

Las instituciones con éxito reconocen que la clave de su éxito se basa por una parte en el alto nivel de motivación, implicación y compromiso de sus miembros y, por otra, en su capacidad de generar nuevos conocimientos e incorporarlos a sus productos y servicios.

Estas instituciones se caracterizan por impulsar una cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad, creando un entorno favorable al

cambio que ayude a vencer posibles resistencias. Y esto, únicamente, se puede lograr creando una cultura organizacional marcada por el intercambio de conocimiento y comunicación abierta en y entre los diferentes niveles y unidades de la organización, un clima donde la innovación sea premiada y se fomente el aprendizaje durante toda la vida.

19) Factores clave de la cultura organizacional



Bibliografía

- > Beer, Mike.(2003). *Gestionar el Cambio y la Transición. Harvard Business Essentials*, Ediciones Deusto, Barcelona
- > Kirkpatrick, D.L. (2001) *Managing Change Effectely*, Butterworth Heirnemann, Boston
- > Senge, Peter (2000). *La danza del cambio: Más allá de la Quinta Disciplina. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Granica, Madrid
- > Stuart, Barnes (2002). *Sistemas de Gestión del Conocimiento*. Thomson Editores, Madrid

Otras publicaciones disponibles de InWEnt

Número de publicación	Título	Idioma	otros idiomas
1	Competencybased training	inglés	árabe
2	Curricular design and development	inglés	
3	Innovative and participative learning-teaching approaches within a project based training framework	inglés	
4	New forms of teaching-learning for in-company training	inglés	
5	The project method in vocational training	inglés	
6	Training and work: Tradition and activity focused teaching	inglés	
7	Instrumentos para la gestión del conocimiento - estrategias organizacionales	español	
8	Instrumentos para la gestión del conocimiento - estrategias individuales	español	
9	Developmental psychology in youth	inglés	
10	Theory and practice of the project-based method	inglés	
11	The labor market information system as an instrument of active labor market policies	inglés	árabe
11	Sistemas de información de mercado laboral como instrumentos para una política de mercado laboral activa	español	
12	Selecting and structuring vocational training contents	inglés	
13	Activity analysis and identification of qualification needs	inglés	
14	Structures and functions of CBET: a comparative perspective (May 2005)	inglés	
15	Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas	español	
16	Financing technical and vocational education and training (TVET)	inglés	

**InWEnt - Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH**

Capacity Building International, Germany

División 4.01

**Cooperación Tecnológica, Desarrollo de Sistemas
y Gestión de la Formación Profesional**

Käthe-Kollwitz-Straße 15
68169 Mannheim

Fon +49 (0) 621- 30 02 -0
Fax +49 (0) 621- 30 02-132
tvvet@inwent.org
www.inwent.org