

Frente

Gestión del cambio organizacional **odcp**

No existe un solo camino hacia al cambio organizacional, sea de una organización o de un sistema de cooperación. La réplica mecánica de modelos teóricos nos conduce en un callejón sin salida. Sin embargo, al observar atentamente la experiencia podemos obtener algunos **principios básicos** que nos guían como **hilo rojo**, si los adaptamos al contexto real de nuestro caso:

- **Bosquejo de una visión:** Negociamos el destino del viaje y bosquejamos un cuadro positivo del futuro que tiene un efecto motivador para los actores involucrados: En tres años, ¿quiénes somos y qué hacemos? ¿Para quién? ¿Con quién?
- **Diagnóstico del estado actual:** A vuelo de pájaro, identificamos datos y características cualitativas de nuestra organización. Así, desarrollamos un modelo del estado actual que corresponde a nuestra experiencia y percepción de nuestra organización. Presentamos tanto lo interior de la organización (estructura, procesos) como las relaciones de cooperación externa con otros actores.
- **Definir los objetivos del cambio organizacional:** Definimos los objetivos en términos de (i) productos y servicios, (ii) la cooperación externa con otros actores, (iii) las capacidades requeridas de nuestro personal clave, y (iv) los ajustes necesarios de los procesos internos y de la estructura interna que debería garantizar bajos costos internos y mayor efectividad en la prestación de los servicios.
- **Elaborar los Proyectos de cambio/PC:** Definimos el PC prioritario y formamos un Grupo de Tarea responsable para su implementación (ver: parte de atrás).
- **Ajustar las intervenciones en el camino:** Conducimos el PC, observando lo que realmente sucede y aprendiendo para afinar el PC. - Cuando sea necesario, definir otros PC.

Tarjetas de conocimiento
Un formato de bolsillo y práctico para grandes temas.
No puede pagar una factura con estas tarjetas de crédito. Lástima.
Las tarjetas están pensadas como un recordatorio breve.
Imprima las tarjetas y pegue el frente con la parte posterior juntos.

Atrás

Gestión del cambio organizacional **odcp**

Los Proyectos de cambio / PC: Los PC son la herramienta básica para estructurar y conducir el cambio y la interacción entre los actores en una fase de innovación compleja. Trabajar con el modelo de PC significa desagregar el gran proceso de cambio en pedazos de menor magnitud y de menor tiempo. Así, se mejoran las condiciones para conducir el cambio y de advertir riesgos, aprender de las expresiones de resistencia al cambio e ajustar el PC con oportunidad. Las principales **características** de un PC son:

- Un PC es un cambio rápido a corto plazo (de tres hasta max. doce meses), dentro de un proceso de cambio de mayor alcance, que en el corto plazo genere resultados concretos, palpables y demostrativos en el sistema. El PC abre el camino para otros PC que al inicio están desconocidos.
- La ejecución del PC requiere de un compromiso duradero de los actores involucrados y una conducción por dos o tres hitos. Un plan detallado del PC es inútil e impide la flexibilidad necesaria para su implementación.
- El PC está definido por los hitos, los recursos financieros y el Grupo de Tarea mixto, heterogéneo y temporal compuesto por personas de diferentes campos profesionales, temáticos y niveles jerárquicos.
- El PC tiene un nombre llamativo para facilitar la comunicación sobre la marcha.
- La resistencia al cambio, en forma expresa o sutil, contiene información válida para el mejoramiento del PC y su conducción en el camino de su implementación.

odcp consult
organization development
culture & politics

Gutstrasse 73, 8055 Zurich Suiza
Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Comunicación **odcp**

La cajita de sugerencias

- Evita el camuflaje de tus propios intereses: ¡DÍ YO en vez de UNO, LA GENTE, TODAS.
- Añade, en vez de criticar: ¡DÍ Y en lugar de PERO!
- Transparencia: ¡DÍ YO NO QUIERO en vez de YO NO PUEDO!
- Proyecciones: ¡Presenta lo que te importa, di: TENGO HAMBRE en lugar de preguntar: ¿TIENES HAMBRE?
- Confianza: ¡Informa pro-activamente sobre tus intenciones, tus preferencias y planes!
- Cada mensaje tiene cuatro dimensiones: (a) el contenido, (b) la presentación de sí mismo, (c) un deseo, un llamamiento, (d) un insumo a la definición de la relación con la otra persona.
- Énfasis en lo práctico: ¡Dí lo que puedes HACER, en lugar de lo que estás pensando y quizás tratarías de hacer!
- Estereotipos: Evita una terminología absoluta que señalan inflexibilidad, tales como SIEMPRE, NUNCA, DE TODOS MODOS, EN TODO CASO, A TODO COSTO.
- Tus sentimientos y emociones no son justos ni falsos: Te pertenecen a ti e influyen en tus actuaciones. Aceptalos. Evita e ignora un lenguaje de confrontación, violento. No hay enemigos.
- Conflictos duros y blandos: Trata de transformar un conflicto duro del modelo LO TOMA O LO DEJA en un conflicto blando del modelo MÁS O MENOS.
- Apertura: Lo que hicimos en el pasado no necesariamente se debe repetir en el futuro. No puedes cambiar el mundo antes de que lo reconoces como es.

Atrás

Comunicación **odcp**

Los pasos hacia acuerdos viables

Entrada: ¡Ponte en el lugar del otro! ¡Fomente un clima de confianza y optimismo! ¡Demuestra respeto a las experiencias del otro! ¡Intenta comprender los sentimientos del otro! ¡Trata de crear un compromiso para la continuación! ¡Busca el acuerdo sobre una agenda y las reglas del diálogo!	Negociación: ¡Escucha de manera pro-activa! ¡Facilita la oportunidad de presentar los diferentes puntos de vista! ¡Aclara los contenidos con ejemplos! ¡No te fijas en el pasado! ¡Explica tus intereses en forma concreta! ¡En caso del callejón sin salida, consulta con personas externas!	Resultado: ¡Identifica los intereses compartidos! ¡Separa la búsqueda de opciones de la toma de decisiones al respecto! ¡Explora posibilidades de diferentes grados de compromiso! ¡Examina los intereses divergentes sin dramatizar! ¡Apunta los acuerdos para establecer una base para la continuación!
---	---	--

odcp consult
organization development
culture & politics


Gutstrasse 73 CH-8055 Zurich Suiza
Tel +41-79 638 1291
Email: odcp.consult@bluewin.ch
web: www.odcpconsult.com

Frente

Desarrollo de Capacidades odcp

Desarrollo de los Recursos Humanos
Aprendizaje y aplicación de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades, ampliación de la capacidad individual de auto-reflexión, aprendizaje temático y metodológico.

Desarrollo organizacional
Aumento de la capacidad de elaborar productos y prestar servicios, mejoramiento de los procesos internos, control de costos de transacción, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno cambiante.



Desarrollo de redes y de la cooperación inter-organizacional
Fortalecimiento de la cooperación horizontal entre diferentes actores, construcción y conducción de redes para intercambiar conocimiento, coordinar actividades o elaborar conjuntamente productos.

Desarrollo del marco normativo-institucional
Participación en los procesos políticos (a nivel local, regional, nacional, internacional) para negociar y acordar normas, reglas y políticas favorables para el desarrollo económico-productivo, incluyente, pluricultural, equitativo y democrático.

Atrás

Desarrollo de Capacidades odcp

El empoderamiento
Como **estrategia complementaria** en cada una de las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades, el empoderamiento juega un papel clave y transversal importante siempre y cuando unos actores están excluidos, discriminados o marginados. El concepto del **empoderamiento** abarca un conjunto de habilidades individuales y colectivos, por ejemplo, la capacidad de:

- expresar sus intereses, organizarse, movilizar y utilizar económicamente recursos,
- desarrollar habilidades e instrumentos para solucionar problemas concretos,
- conducir y coordinar un proceso colaborativo para compartir conocimiento y prestar servicios,
- negociar e interactuar con otros actores en alianzas y redes,
- planificar, monitorear y evaluar los procesos productivos y de cooperación.

El proceso de empoderamiento apunta a un cambio en la **distribución del poder** a favor de los actores que carecen de la capacidad de expresar sus intereses, de participar y articularse con los demás actores. El concepto se enfoca en la **participación equitativa** en los procesos de la toma de decisión y en el acceso a recursos que incluyen tanto los recursos físicos como los recursos para acceder al derecho y a oportunidades. Los procesos de empoderamiento se apoyan en los valores de equidad, participación democrática y justicia social.


odcp consult
organization development
culture & politics

Gutstrasse 73 CH-8055 Zurich Suiza
Tel +41 79 638 1291
Email: odcp.consult@bluewin.ch
web: www.odcpconsult.com

Frente

Cooperar es negociar odcp

La Triangulación entre actores y tema
Los negociadores son personas con preferencias, intereses, actitudes. En toda negociación entran en juego dos elementos sustanciales: el **tema** de la negociación y la **relación personal** entre las partes. En muchos casos se considera a la otra persona como el problema en sí. Por consiguiente, el tema conflictivo se pierde de vista y las dos partes empiezan a luchar por su **posición**. "Lo que importa no es que yo tengo éxito, sino que el otro fracase." "El fin justifica los medios." Resolver un conflicto de manera **constructiva** significa buscar una solución al problema sin ofender ni atacar a la otra parte.



El otro es el problema, en su comportamiento y su posición. Luchamos en contra sus valores. No hay camino para llegar a un consenso.

Triangulación: Los problemas entre nosotros son determinados por nuestros intereses. Ambos tenemos diferentes percepciones e intereses en el tema. Generamos posibles opciones sobre la base de los intereses y no de las posiciones.

Logramos construir consensos, si transformamos posiciones fuertes en intereses móviles y negociables. Buscar un acuerdo viable que es mejor que la situación inicial o la salida de la mesa de negociación.

Atrás

Cooperar es negociar odcp

¡Concéntrate en intereses y no en posiciones!

- Reflexionar sobre los motivos de las partes. - ¡ponte en su lugar!
- Los intereses más fuertes son las necesidades básicas humanas: seguridad, bienestar, respeto, reconocimiento.
- Detrás de las posiciones opuestas hay tanto intereses comunes como intereses incompatibles.
- Concentrarse en los pocos intereses comunes.
- Acomodar las partes en un ámbito conveniente, agradable y con espacio informal.
- Facilitar la elaboración de una agenda estructurada, pero siempre abierta.
- Explicar los intereses de la manera más concreta posible, con ejemplos. Escuchar activamente y visualizar los casos presentados. Demostrar a la contraparte que reconocemos sus intereses.
- Hacer todo que fomenta un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Ampliar el espacio de la negociación por la búsqueda de alternativas y opciones constructivas.
- Valorizar la creatividad y aplicar criterios objetivos para comparar y evaluar las opciones.

Tres factores de calidad de un acuerdo viable:

- 1 El acuerdo es mejor que la mejor alternativa a un acuerdo NO negociado (MAAN).
- 2 El acuerdo no deja ganancias sobre la mesa: es una de las mejores opciones posibles.
- 3 El acuerdo es legítimo en la percepción de terceros. Ninguna parte se ha aprovechado de la otra.

odcp consult
organization development
culture & politics

Gutstrasse 73 CH-8055 Zurich Suiza
Tel +41-79 638 1291
Email: odcp.consult@bluewin.ch
web: www.odcpconsult.com

Frente

Gestión de Redes: El instrumento PIANO odcp

El siguiente instrumento sirve para analizar el estado actual de una red organizacional / un sistema de cooperación, facilita la comprensión de su dinámica a partir de la diversidad de las diferentes perspectivas de los actores, sirve para discutir y monitorear el desarrollo de la red desde su creación, y tomar decisiones sobre su futuro rumbo. La diversidad de perspectivas e intereses de los actores hace necesario aplicar el instrumento (pasos 1 a 5) por grupos de actores, para después comparar y negociar los resultados.

P	I	A	N	O
1 Productos ¿Qué queremos concretamente elaborar y ofrecer? ¿Qué beneficios puede el cliente esperar? ¿Qué es nuestro aporte?	5 Incentivos ¿Qué nos motiva para afiliarnos y participar? ¿Con qué actores buscamos el contacto?	2 Actores ¿Quién debería participar? ¿Con quién buscamos un intercambio y/o proyectos conjuntos?	4 Negociación ¿Qué acuerdos mínimos necesitamos para la acción conjunta? ¿Cómo se toman las decisiones en la red?	3 Orientación ¿Qué visión de la red tenemos? ¿Qué hace la diferencia con otros?
¿Qué costo implica la elaboración del producto? ¿Qué fuentes de financiamiento tenemos?	¿Qué beneficios (renta de cooperación) esperamos?	¿Con qué otras iniciativas (actores, proyectos, etc.) nos articulamos?	¿Quién coordina las actividades conjuntas y garantiza una comunicación fluida?	¿Con qué medidas promovemos el perfil de la red?

Atrás

Gestión de Redes: El instrumento PIANO odcp

El instrumento sugiere que el desarrollo y la navegación de una red sean vistos como el resultado de las relaciones dinámicas entre los elementos PIANO. Buscamos armonía en el concierto de los actores en un valor agregado en forma de sinergias. Se entiende por sinergia la ventaja que surge por acumular aportes en vista de un valor agregado que supera la suma de los aportes individuales, en términos de

- una negociación fluida y horizontal entre los actores
- participación activa de los actores
- equilibrio de poder entre los actores
- bajos costos de transacción adentro de la red
- credibilidad y reconocimiento de la red hacia fuera
- bajos costos para el producto que se busca elaborar
- acceso equitativo al conocimiento y alta rapidez de aprendizaje
- profundización de las relaciones y crecimiento de la confianza mutua
- reforzamiento de la visión compartida y del sentimiento de pertenencia de los actores
- legitimidad y confianza en los actores que tienen un rol de coordinación y conducción



odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Redes globales de políticas odcp

Nuevos retos

- **Permeabilidad de las fronteras:** muchos asuntos políticos ya no pueden ser abordados dentro de las fronteras nacionales. El desarrollo de un país depende altamente de las dinámicas en la región y de las interrelaciones globales en las cadenas de producción y los mercados internacionales. La investigación, la migración de trabajo y los flujos de inversión cruzan las fronteras nacionales.
- **Comunicación:** El uso de los TICs ha enormemente acelerado y facilitado el intercambio de conocimiento y bienes.
- **Interdependencia de los actores:** Estados, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil actúan a nivel local, nacional, regional - y global. La búsqueda de acuerdos y soluciones viables requiere un proceso de negociación que integra a los diferentes actores en sus diferentes ámbitos.
- **Conformación de redes de negociación:** A todos los niveles, nuevas leyes, reglas, normas y acuerdos emergen de un proceso de negociación que se plasma por el reconocimiento de la diversidad de los actores públicos y privados, y el respeto de diferentes intereses y perspectivas.

Atrás

Redes globales de políticas odcp

Redes globales de políticas públicas para la negociación de acuerdos viables



Actores y representantes de los gobiernos y de la administración pública

Representantes de las organizaciones de la sociedad civil

Convenciones y representantes del sistema multilateral

Representantes de las empresas privadas y de sus gremios

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Analysis de Actores Panorama de actores **odcp**

Analizando el panorama de actores podemos surgir las preguntas siguientes:

1. ¿Cuáles son los **actores clave**? – que actúan con alta legitimidad, tienen acceso a recursos y están fuertemente vinculados con otros actores.
2. ¿Cuáles son sus **características** en cuanto a los **4 A's**:
 - Actores:** funciones clave.
 - Agenda:** mandato, misión, objetivos estratégicos.
 - Arena:** campo de acción y alcance.
 - Alianzas:** relaciones y acuerdos con otros actores.
3. ¿Hasta qué grado coinciden los actores clave con el **objetivo de cambio**?
4. ¿Qué **recursos de poder** tiene cada uno de los actores clave?
 - **Poder Económico:** el actor tiene recursos económicos sustanciales a su disposición
 - **Poder Posicional:** el actor ocupa una posición influyente en una estructura institucional relevante
 - **Poder de Experto:** el actor tiene conocimientos específicos y es muy experimentado
 - **Poder de Relaciones:** el actor está bien conectado con otros y maneja relaciones importantes
 - **Poder de Información:** el actor controla o influye canales de información y comunicación
 - **Poder de Negociación:** el actor dispone de excelentes capacidades comunicativas y sabe estructurar y facilitar un proceso de negociación

Atrás

Analysis de Actores Recursos de poder **odcp**

Para visualizar el perfil de los diferentes actores y de la propia organización, clasifique los diferentes criterios con la escala 0 a 3:

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Gestión sensible a la conflictividad Preguntas guías **odcp**

En un contexto conflictivo crece la incertidumbre. En primer lugar, hay que garantizar la seguridad del personal. Segundo, hay que prevenir que nuestras actividades agudicen o agraven involuntariamente los conflictos. En tercer lugar, la gestión flexible debería montar un sistema de monitoreo que tome en cuenta los riesgos principales. - **Preguntas guías:**

- 1) ¿Hasta qué punto nuestro trabajo está afectado por la situación conflictiva y por actores involucrados?
- 2) ¿Cuáles son las mayores inseguridades y riesgos que enfrentamos trabajando en el contexto conflictivo?
- 3) ¿Cómo nuestra asistencia puede tener un efecto positivo sobre la situación conflictiva y no (involuntariamente o intencionalmente) agudizar el conflicto?

El **RADAR** facilita la discusión de varios aspectos relevantes de la interrelación entre nuestras actividades y el contexto conflictivo.

Atrás

Gestión sensible a la conflictividad RADAR **odcp**

¿Contribuimos a finalizar la violencia y a la promoción de un diálogo razonable?

¿Fomentamos la inclusión social, política y económica?

¿Actuamos conforme a convenciones internacionales del derecho humano?

¿Analizamos periódicamente la dinámica del conflicto?

¿El personal del Programa está bien informado y protegido?

Acción sin Daño: ¿Apoyamos conectores y debilitamos divisores?

¿Aseguramos que nuestro programa no sea abusado por los partidos conflictivos?

¿Conocemos y respetamos las normas operacionales acordadas?

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291


Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Acción sin Daño No Hacer Daño **odcp**

El concepto
Trabajando en Estados frágiles y/o en un contexto conflictivo y/o en zonas de conflictos violentos deberíamos considerar unos aspectos adicionales:

- 1) Ninguna intervención es neutra. Cada intervención tiene efectos sobre la conflictividad.
- 2) La llegada de nuevos recursos cambia la situación. Debilitan o refuerzan a los actores y las relaciones entre ellos.



- 3) En cada contexto conflictivo existen dos factores de influencia: factores **divisores** y factores **conectores**. Los factores divisores dividen a los grupos involucrados en el conflicto: intereses opuestos, acceso inequitativo a recursos limitados, privilegios, derechos exclusivos, valores culturales y tradiciones ancestrales, etc. Los factores conectores juntan a los grupos involucrados en el conflicto: intereses y valores compartidos, recursos compartidos e infraestructuras en común, etc.
- 4) Las intervenciones **refuerzan o reducen** los factores divisores y conectores: abren el acceso a recursos, brindan reconocimiento, ofrecen empleo, etc.
- 5) Acción sin Daño significa observar cuidadosamente los efectos de las intervenciones en relación a estos dos factores. Potencialmente cada acción puede reforzar las tensiones y desencadenar la violencia.

Atrás

Acción sin Daño Observatorio **odcp**

La Matriz Acción sin Daño
¿Cuáles son los divisores y conectores en nuestro contexto laboral específico?

Programa / Proyecto:

DIVISORES		CONECTORES	
+	+
-	-
o	o
+	+

Contexto conflictivo


+ = reforzado
- = debilitado
o = ningún efecto

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

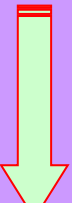

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Gestión de la cooperación Construir una base sólida **odcp**



- A. Definir un objetivo compartido que valore las competencias específicas de los diferentes actores de la asociación.**
- B. Focalizar en el valor agregado que resulta de la asociación.**
- C. Examinar el panorama de actores para buscar otros socios complementarios.**
- D. Establecer estructuras y procesos de comunicación y de coordinación. Evitar desequilibrios en el acceso a información.**
- E. Llegar a un acuerdo en cuanto a los compromisos de los socios y el proceso de la toma de decisiones.**
- F. Evitar planes demasiado detallados. Planificar en base a hitos para guardar flexibilidad para la ejecución.**
- G. Respetar la diversidad de perspectivas y soluciones.**

Atrás

Gestión de la cooperación Factores claves de éxito **odcp**

- Fomentar la confianza mutua**
Acceso equitativo a información, transparencia sobre los intereses y motivos de cada uno, validar las competencias y contribuciones de cada socio.
- Crear resultados tangibles**
Visibilizar avances e incentivar resultados rápidos.
- Repartición justa de los beneficios (renta de cooperación)**
Información transparente entre los socios e invertir una parte en proyectos comunes.
- Compartir saber y conocimiento**
Fomentar y organizar el intercambio de conocimiento, crear un capital común de conocimiento.

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com

Frente

Técnicas narrativas (storytelling) ¿De qué se trata? o d c p

El método sirve para ...

- captar experiencias individuales y transformarlas en un recurso común en forma de lecciones aprendidas.
- destacar las experiencias profundamente arraigadas e internalizadas.
- facilitar la descripción y discusión de perspectivas diferentes.
- reforzar la confianza mutua y una base sólida para el trabajo en equipo.
- considerar diferentes modelos de percepción y concientizar a la gente de otras realidades que no son capturadas por reportes clásicos.
- desafiar las relaciones del poder en una organización – una historia no es más importante porque la persona que la cuenta tiene más poder.
- fomentar la comprensión para diferentes emociones, patrones culturales, identidades, aspiraciones, sueños.
- explorar nuevas potencialidades y oportunidades.
- crear cambios de actitudes en base de la empatía con otros.
- promover la comprensión mutua y construir consensos sobre los valores contenidos en los cuentos.

Atrás

Técnicas narrativas (storytelling) ¿Cómo empezar? o d c p

El acto aparentemente simple y familiar, relatar una historia, es un medio efectivo para evocar experiencia, emociones, sueños y puntos de vista. El método se vuelve en un recurso potente donde el saber está implícito, es decir relacionado con las personas. El método incluye tres pasos esenciales:

1. Reflexión individual
¿Qué mensaje clave quiero comunicar?
¿En cuál experiencia se plasma?

2. Intercambiar las historias en grupo pequeño
¿Qué es lo especial de cada historia?
¿Qué tienen las historias en común?

3. Aprendizaje
¿Qué podemos aprender de las historias?
¿Cuál es el mensaje detrás de las historias?

odcp consult
organization development culture & politics
Tel +41 79 638 1291

Email: odcp.consult@bluewin.ch
Web: www.odcpconsult.com