



# EL PAPEL DE LOS FACILITADORES INTERNOS EN EL PROCESO DE CAMBIO

**Dra. Esperanza Carballal del Río. Profesora Titular y Consultora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana y Lic. María Elena Justiniano de Ibañez. Profesora de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. Consultora de Consultorías Integradas, CONIN LTDA. Jefa del Dpto. De Desarrollo de los RRHH de la Cooperativa de Telecomunicaciones COTAS LTDA. Bolivia.**

**“Es verdaderamente difícil que las mismas personas que han de ocuparse de dirigir la continuidad productiva de la empresa piensen simultáneamente en clave de cambio igualmente operativo”**

**Salvador García**

## **INTRODUCCION:**

Cuando nos encontramos enfrascados en un proceso de cambio cultural, siempre se hace referencia al papel del líder como legitimador e impulsor del cambio. Esto es correcto, pero en el mundo de hoy donde se requiere de una mayor celeridad en los procesos de cambio, un líder solitario, que normalmente trabaja en una organización burocrática, se le hace muy difícil y lento poder instrumentar desde la cúspide de la organización este proceso.

Como también se plantea, sobre todo en organizaciones grandes le es verdaderamente difícil a las mismas personas, que están tratando en el día a día de conducir la continuidad productiva y los embates del mercado, ocuparse de

manera directa en el desarrollo del proceso de transición que debe estar acompañado de todo cambio organizacional.

Es por eso que para que la transición pueda ser una realidad en la organización se necesita que existan estructuras específicas que faciliten este proceso.

Nuestra experiencia como consultoras de empresas, nos han dado la visión de que en primer lugar el cambio puede concebirse en la cúspide de la pirámide organizacional, pero que es necesario que sea sentido y percibido por todos los miembros de la organización. Pues en caso contrario sería un organismo vivo con cerebro, pero sin venas, ni arterias, sin músculos, ni huesos que puedan

ejecutarlo y materializar las órdenes que emanan de ese cerebro.

Muchas veces el rol decisivo en el proceso de cambio, se le ha asignado al consultor, pero en la gran mayoría de los casos, este es un agente externo a la organización, a quienes los gerentes acuden en busca de ayuda cuando “tienen la soga al cuello” y quieren como si fuera un “gran mago” le resuelva el problema que están presentando, en el tiempo más corto posible.

Desde hace algo más de un año, la Cooperativa de Telecomunicaciones de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, se encuentra inmersa en un proceso de cambio organizacional, con el objetivo de crear una nueva cultura empresarial.

Durante una primera fase del trabajo se creó y consolidó un equipo de trabajo, integrado por el nivel medio de dirección, o sea los Jefes de Departamentos, ese equipo se llamó EMCI, Equipo Multidisciplinario de Consultoría Interna, que sirvió de motor impulsor del proceso. Este equipo tenía la característica de ser horizontal y todos sus miembros poseían el mismo nivel de dirección.

Como muchas veces ha sido planteado el nivel medio de dirección, cumple un doble rol, por un lado tiene que hablar el “idioma de la Gerencia” y por el otro el “idioma de los trabajadores”. En sus primeras etapas de trabajo confrontó dificultades y enfrentamiento con la gerencia, y por otro lado tampoco pudo mucho que hacer hacia abajo, con sus propios miembros subordinados, esto a nuestro juicio estuvo determinado por que la cultura dominante, no permitía que este nivel se saliera de los “márgenes de su paradigma”, cosa que también le costaba mucho trabajo a los propios miembros del equipo que debía responder ante un nivel superior con esquemas y estilos de trabajo muy enraizado.

El EMCI siguió trabajando y logró elevar su reconocimiento por parte de la

Gerencia y el Directorio, pero se necesitaba acelerar aún más el proceso de cambio, esto venía dado por la fecha en la cuál se produciría la desregularización del monopolio que tiene COTAS en cuanto a la telefonía básica en Santa Cruz de la Sierra, noviembre de 2001. Donde para poder competir con las empresas que concursan al mercado se necesita en primer lugar de una empresa con un mayor nivel de competitividad.

Por esa razón y tomando como base a Kotter, se necesitaba crear una coalición conductora, “Como el cambio esencial resulta tan difícil de lograr, se requiere una fuerza poderosa para sustentar el proceso. No hay un solo individuo, ni siquiera un presidente ejecutivo con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, general triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Los comités débiles resultan todavía peores. Siempre se requiere de una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre la parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias”.<sup>3</sup>

Esta “coalición conductora”, sería un equipo de trabajo que tuviera la fuerza para enfrentar todas las barreras que este proceso de cambio conlleva, pero al mismo tiempo el dinamismo de que pudiera de manera rápida, pero consolidada lograr el cambio de comportamiento que la organización estaba necesitando.

---

3 Jonh P. Kotter. “El líder del Cambio”. Ed. Mc Graw Hill, México 1997

Dada la experiencia del equipo EMCI, se consideró necesario la creación de un Equipo Vertical, que estuviera integrada por miembros de los diferentes niveles jerárquicos, desde el equipo directivo, pasando por el equipo gerencial, hasta el más simple trabajador, los cuales denominamos **Facilitadores Internos**.

Se realizó un proceso de convocatoria y selección de sus miembros donde se tuvo en cuenta cuatro criterios: conocimiento de la empresa, credibilidad, liderazgo y características personales. El propio Kotter brinda cuatro características que deben tener los miembros de la “coalición conductora”: poder del puesto, experiencia, credibilidad y liderazgo. Por otro lado Peter Senge, nos habla de “interconectores internos”, donde plantea “lo que importa es que los interconectores internos sean vistos como individuos creíbles, entendidos y comprometidos, que no son una amenaza particular para nadie.”<sup>4</sup>

El objetivo de nuestra Ponencia es mostrar los resultados alcanzados en COTAS, con este grupo de Facilitadores, desde cómo se efectuó la convocatoria y selección de los mismos, el tipo de entrenamiento inicial que se le ofreció, así como las principales actividades que ellos han desarrollado.

Es aún muy pronto para poder decir que se ha logrado avances significativos en el proceso de cambio, pero lo que si no hay dudas es que los Facilitadores Internos han sido el motor impulsor de los principales cambios de comportamiento y que ha sido expresado por la Gerencia y el Equipo Directivo.

## **DESARROLLO:**

### **Proceso de Selección:**

---

<sup>4</sup> Peter M. Senge. “El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo indivisible. Capítulo 5 del Libro “El líder del Futuro: Nuevas perspectivas y prácticas para la próxima era. Ed. Deusto.1998.

Se realizó una convocatoria, vía Intranet, donde se le explicaba a todos los trabajadores de la organización:

- ✓ ¿Por qué es importante el Programa de Formación de Facilitadores Internos?
- ✓ ¿Por qué necesitamos el apoyo de los facilitadores internos?
- ✓ ¿Qué debe hacer un facilitador Interno?
- ✓ ¿Qué cualidades debe tener un facilitador interno?
- ✓ ¿Qué debe brindar el facilitador?
- ✓ ¿Qué compensación recibirá un facilitador interno?
- ✓ ¿Cómo se efectuará la selección?
- ✓ ¿Quiénes pueden ser facilitadores?
- ✓ ¿Hasta cuando se puede presentar la solicitud?

Esta información se acompañaba con un Formulario de Postulación y una carta del Gerente General de COTAS, que comenzaba diciendo ¡COTAS TE NECESITA!

Se recibieron cerca de 100 solicitudes, y se efectuó el proceso de selección, utilizando los servicios de la psicóloga de la Gerencia de RRHH, que es especialista en reclutamiento y selección, la cuál aplicó diferentes test, que permitieron evaluar los criterios que habíamos definido previamente debía tener un Facilitador.

El puntaje acordado fue el siguiente:

1. Conocimiento de la empresa	20 puntos
2. Credibilidad	15 “
3. Liderazgo	30 “
4. Características personales	35 “
✓ Habilidad de expresión verbal	5 puntos
✓ Buen trato	5 “
✓ Responsabilidad	5 “
✓ Flexibilidad de comportamiento	5 “
✓ Capacidad de organización	5 “
✓ Iniciativa	5 “
✓ Estabilidad emocional	5 “

**Conocimiento de la empresa:** Se refiere al grado de experiencia adquirida y el conocimiento del postulante sobre el funcionamiento general de la cooperativa.

**Credibilidad:** Evalúa el grado en que el postulante actúa coherente con los principios de conducta; por tanto, inspira confianza y cuenta con la aceptación del resto de sus compañeros de trabajo.

**Liderazgo:** Se refiere a la medida en que el postulante tiene aptitudes y actitudes de líder en el relacionamiento con las demás personas.

**Características personales:** Evalúa una serie de atributos inherente a cada

persona, que le permitirán desarrollar una labor productiva como facilitador interno.

Una vez establecido un “ranking” en función de los puntajes obtenidos, se realizaron entrevistas personales por parte de las consultoras, para poder definir realmente si los previamente seleccionados poseían las características necesarias, tomando en cuenta que necesitábamos que participara personal de los diferentes niveles de dirección y de todas las áreas de la organización.

El equipo finalmente estuvo integrado por 20 participantes:

Miembro de la Junta de Administración	1
Miembro de la Junta de Vigilancia	1
Miembro del Equipo Gerencial	1
Jefes de Departamentos	3
Jefes de División	4
Supervisores	6
Trabajadores	6

Una vez realizada la selección de los miembros del equipo se realizó su nombramiento de manera formal por parte del equipo gerencial, donde además se les felicitó por su nombramiento, esta carta fue circulada a todo el personal de COTAS, vía Intranet, con el objetivo de que todos conocieran de la creación del equipo y de quienes eran sus miembros.

#### Proceso de Formación:

Se realizó un primer entrenamiento con una duración de 40 horas durante 4 semanas, sobre las siguientes temáticas:

- ◆ Funciones de un Facilitador

- ◆ Cambio
- ◆ Técnicas de generación y evaluación de ideas
- ◆ Comunicaciones y manejo de conflictos interpersonales e intergrupales
- ◆ Procesos y herramientas para el diagnóstico y solución de problemas en grupo
- ◆ Técnicas para la presentación de resultados de decisiones grupales
- ◆ Elaboración de Planes de Acción para la puesta en práctica de las decisiones grupales
- ◆ Estructuración de talleres de trabajo

Posteriormente han recibido un taller denominado “Taller de Cuerda”, que consisten en un conjunto de ejercicios al aire libre, para facilitar la integración como equipo, en este caso no solo ellos fueron participantes, sino que se le enseñó la metodología para que pudieran desarrollarlos con sus propios grupos de trabajo.

También se le dio un curso de oratoria.

### **Nombre y logo del equipo:**

Con vistas a garantizar su integración como grupo y el compromiso con la tarea se desarrollo un concurso de ideas creativas para que se definiera como se debía denominar al equipo y cuál sería su logo.

Para ello se elaboraron las bases del concurso, su objetivo, los criterios que se utilizarían para en la evaluación, quienes podían concursar y quienes realizarían la selección.

Los criterios de selección fueron:

- ◆ Originalidad
- ◆ Atractivo
- ◆ Afinidad
- ◆ Integración

El nombre del equipo que ganó el concurso fue **TIMON**, y su logo es un timón de un velero, lo que significa que conducirán a la organización a través de todas las vicisitudes que puedan existir durante la travesía hacia un puerto seguro.

### **Misión, normas y objetivos:**

Una de las tareas más importantes que realizó el equipo en su fase de formación fue el definir su Identidad, Misión, Normas de comportamiento, Normas de Funcionamiento y Objetivos de la Gestión 2000.

Esto esta vinculado con los requerimientos que se plantean

indispensables para lograr una adecuada integración y compromiso de un equipo de trabajo.

Cada uno de estos valores tanto finales como operativos pueden verse declarados en los Anexos que presentamos.

### **Principales trabajos desarrollados:**

El equipo ha preparado talleres con los diferentes grupos de trabajo que se le han asignado con el objetivo de clarificar los conceptos de cultura y cambio. Lo importante en estos talleres, es que ellos hablan el idioma de su grupos de trabajo, los participantes ven al frente de ellos personas de la misma organización y no “extraños”, por lo que se gana en credibilidad con el mensaje que se quiere trasladar.

También han realizado charlas sobre diferentes temas y se encuentran enfrascados en la solución de problemas, realización de concurso de ideas creativas, y otras actividades afines con el proceso que se viene desarrollando.

### **Conclusiones:**

- Los Facilitadores Internos son impulsores y multiplicadores del proceso de cambio
- Poseer un equipo vertical ha permitido hacer llegar el proceso a todos los niveles de la organización
- El entusiasmo y dedicación se logra cuando existe un buen proceso de selección, preparación y elaboración de la identidad, misión, normas y objetivos
- Contar con su símbolo y denominación como “TIMONEROS”, los caracteriza y llena de orgullo
- Las actividades que ellos han realizado con sus propios grupos de trabajo han sido evaluadas por los participantes como muy positivas. 📖

## **ANEXOS**

### **EQUIPO DE FACILITADORES INTERNOS DECLARACIÓN DE MISIÓN**

Somos el primer equipo de facilitadores internos, integrado por personas que responden a todos los niveles de la estructura organizativa de Cotas. Nos prestigia el haber sido nominados por la Gerencia General, luego de un riguroso proceso de selección.

Hemos sido constituidos para colaborar en la agilidad y continuidad del proceso de cambio cultural, a través de una mayor participación de los trabajadores.

Aplicamos técnicas y procedimientos de solución de problemas y conflictos; fomentamos el trabajo en equipo y contribuimos a elevar el nivel de confianza de nuestros colegas de trabajo, escuchando, analizando y transmitiendo sus inquietudes e iniciativas.

No intervenimos en políticas de la Empresa, ni en problemas laborales ni personales.

Para contribuir a que nuestra Empresa responda a las exigencias actuales de cambio, todos los integrantes del Equipo de Facilitadores, nos comprometemos con nuestra Misión, la que expresamos como:

“Colaborar en el desarrollo y armonía laboral de nuestros colegas de trabajo, a través de la intermediación, orientación y desarrollo de habilidades individuales, favoreciendo así, la agilidad y continuidad del proceso de cambio cultural”.

## **EQUIPO TIMÓN**

---

### **NUESTRAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO**

---

#### **COMO FACILITADORES**

---

**Para cumplir con éxito la labor propuesta de orientación en el proceso de aprendizaje de nuestros colegas de trabajo, nos comprometemos a asumir las siguientes normas de conducta:**

---

1. Aplicar la creatividad, utilizando ilustraciones, vivencias y experiencias propias.
2. Asegurar y mantener la concentración e interés de la audiencia en los temas tratados.
3. Ser capaz de transmitir seguridad del conocimiento, a través de un dominio de los temas expuestos.
4. Garantizar claridad en la explicación, utilizando un lenguaje y didáctica apropiados.
5. Demostrar interés por cada participante, expresándonos con entusiasmo y buen humor.
6. Garantizar la retroalimentación.
7. Ser flexibles, tolerantes y coherentes con nuestras enseñanzas.
8. Mantener una adecuada postura corporal y conservar una apariencia física adecuada.
9. Fomentar nuestra motivación y buena disposición para enseñar.
10. Estimular la participación y expresión personal de los asistentes, considerando las diferencias individuales que existan entre ellos y tomando como normal la posibilidad de errores.
11. No improvisar las sesiones de trabajo, asegurando siempre una planificación y organización adecuada y antelada de los temas y condiciones ambientales.
12. Evitar tratos según preconceptos de raza, edad, sexo, religión, etc.

---

## **EQUIPO TIMÓN**

---

### **NUESTRAS NORMAS DE FUNCIONAMIENTO COMO EQUIPO**

---

**Hemos acordado cumplir estas normas que nos permitirán consolidar nuestro Equipo y garantizar eficacia en nuestras tareas:**

---

1. Cumplir los horarios establecidos, tanto para nuestras sesiones internas, como para las actividades que desarrollemos con los grupos de trabajo.
2. Difundir en forma permanente las actividades y resultados del equipo, esforzándonos por despertar el interés y elevar la predisposición de nuestros compañeros de trabajo.
3. Cumplir los roles que se nos han asignado en la organización del Equipo.
4. Desarrollar nuestras actividades en base a planes de trabajo consensuados y asumidos por todo el Equipo, que garanticen el cumplimiento de nuestros objetivos.
5. Debatir y consensuar las ideas planteadas, así como las estrategias, planes y programas trazados.
6. Promover y garantizar actividades de capacitación permanente del Equipo, a las cuales deberán participar en forma obligatoria todos los facilitadores.
7. Respetar nuestro sistema de estímulos y sanciones acordado.
8. Mantener informados en forma periódica a los ejecutivos, sobre nuestras actividades, avances, resultados y requerimientos.
9. Promover actividades de esparcimiento que fortalezcan nuestra integración y compañerismo, evitando tratos formales.



## EQUIPO TIMÓN

---

**Sesión del 20 de enero del 2000**

---

## OBJETIVOS GESTIÓN 2000

---

1. Lograr que el 80% de las personas que conformen nuestros grupos de trabajo, se sientan motivados e identificados con la Empresa.
2. Satisfacer en un 80% las expectativas de nuestros grupos de trabajo y ejecutivos.
3. Consolidarnos en un 100% como equipo de alto rendimiento
4. Identificar conflictos internos y conseguir orientar su solución en un 90%.
5. Obtener un cambio de actitudes y conductas, como mínimo en el 50% de nuestros grupos de trabajo.
6. Cumplir como mínimo un 90% de los planes trazados.
7. Consolidar un grupo de Timoneros en un número no menor a un 50% del actual Equipo.
8. Alcanzar como mínimo un 80% de aprovechamiento en los programas de capacitación recibidos.

## EQUIPO TIMÓN

### PLANES DE ACCIÓN

QUÉ: Lograr que el 80% de las personas que conforman nuestros grupos de trabajo, se sientan motivados e identificados con la Empresa.

COMO	CUANDO	QUIENES	CON QUÉ
1. Organizar grupos de trabajo	Febrero	Timoneros y Gerentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección</li><li>• Consultas</li><li>• Aceptación</li></ul>
2) Organizar la programación de talleres; sesiones de solución de problemas y talleres de cuerdas.	Marzo 15 (Febrero)	Timoneros	Reunión utilizando perfil de conductas, requerimientos talleres de cuerdas.
3) Definir normas, sanciones y estímulos con cada grupo de trabajo	Marzo, 15	Timoneros	Reunión con cada grupo de trabajo.
4) Evaluar los niveles de motivación de cada grupo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marzo 15; evaluación inicial</li><li>• Sept.15; segunda evaluación</li></ul>	Lic. Perrucci	Test de motivación

**QUÉ: Consolidarnos en un 100% como equipo de alto rendimiento**

<b>CÓMO</b>	<b>CUÁNDO</b>	<b>QUIENES</b>	<b>CON QUÉ</b>
1. Sesiones de capacitación del Equipo.	1 vez por mes	Maely, Ana María y Charito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>
2. Sesiones de enriquecimiento como Equipo	1 vez por mes	Maely, Ana María y Charito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>

**QUÉ: Identificar conflictos internos y conseguir orientar su solución en un 90%**

<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>QUIENES</b>	<b>CON QUE</b>
1. Crear mecanismos para identificar conflictos.	Febrero	Timoneros	Sesión de trabajo
2. Evaluar conflictos identificados y definir conveniencia y forma de abordarlos.	Permanente	Timoneros	Sesión de trabajo
3. Organizar sesión con grupos o áreas para abordar el conflicto, aplicando técnicas.	Permanente	Timoneros	Reuniones con grupos

**QUÉ: Alcanzar como mínimo un 80% de aprovechamiento en los programas de capacitación recibidos**

<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>QUIENES</b>	<b>CON QUE</b>
1. Aplicar técnicas aprendidas	Permanente	Timoneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos, materiales y refrigerios</li> </ul>
2. Asistir en un 100% a las actividades de capacitación	Según programación a elaborarse	Timoneros	-
3. Implementar una biblioteca de consulta	Marzo ( febrero)	Comisión designada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopias</li> <li>• Libros</li> </ul>

**QUÉ: Consolidar un grupo de Timoneros en un número no menor a un 50% del actual Equipo**

<b>COMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>QUIENES</b>	<b>CON QUÉ</b>
1. Conformar grupos de trabajo	Febrero	Responsables de grupos y gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Consultas</li> <li>• Aceptación</li> </ul>
2. Identificar a las personas sobresalientes de los grupos de trabajo	Agosto	Timoneros	Evaluación en reuniones con grupos de trabajo
3. Involucrar a las personas sobresalientes en el desarrollo de las actividades de los facilitadores.	De septiembre a diciembre	Timoneros	-
Evaluar el desempeño de los nuevos integrantes.	Diciembre	Timoneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test</li> <li>• Logros alcanzados</li> </ul>

**QUÉ: Cumplir como mínimo en 90% de los planes trazados**

COMO	CUANDO	QUIENES	CON QUE
1. Elaborar plan de trabajo	Marzo 15	Timoneros	Material de escritorio
2. Gestionar los recursos necesarios	Marzo 30	Maely y coordinadores de Timón	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe</li> <li>Presupuesto</li> </ul>
3. Estructurar talleres, sesiones de trabajo y talleres de cuerdas previstos en el Plan	Conforme a fechas del Plan	Timoneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de escritorio</li> </ul>
4. Ejecutar actividades del Plan	Conforme fechas	Timoneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>S/requerimientos del Plan</li> </ul>

**QUÉ: Obtener un cambio de actitudes y conductas, como mínimo en el 50% de cada uno de los grupos de trabajo.**

COMO	CUANDO	QUIENES	CON QUE
1. Impartir talleres de capacitación en temáticas previamente seleccionadas	Abril, Junio, Agosto, Octubre, Diciembre	Timoneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de escritorio</li> <li>Equipos</li> <li>Refrigerios</li> </ul>
2. Organizar sesiones de trabajo para solución de problemas	Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre	Timoneros	Idem
3. Colocar afiches de motivación en lugares estratégicos	Mensual	Conformar comisión interna y Comunicación Social (Timoneros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripción a Herman</li> </ul>