

Cursos para post Graduados

Gestión del Cambio (Facilitadores)

Versión: 2021-2025

Creado por:

Santiago Conde
(Rotary Leadership Institute –División Uruguay)

Revisado por:

Juan Pedro Torroba
(Rotary Leadership Institute – CoChair regional para Latinoamérica)



Rotary Leadership Institute Cursos de Posgrado

Propuestas

En primer lugar, se sugiere que las divisiones organicen comités que se ocupen de los graduados del Curso Regular del ILR y que realicen **encuestas** para tener una demanda real de las necesidades de especialización.

Debe establecerse claramente que los cursos de posgrado no son realizados para que los rotarios acumulen antecedentes en sus CV, sino para ofrecer las herramientas de liderazgo a **rotarios y rotaractianos comprometidos en el fortalecimiento de sus propios clubes**.

A la fecha, se encuentran disponibles o en proceso de desarrollo los siguientes Cursos:

1. Curso de Especialización en Gestión de Cambio (En proceso)
2. Curso de Especialización en Comunicación (En proceso)
3. Curso de Especialización en Juventud y Protección (en proceso)
4. Diversity in Rotary (half-day) / Rotary & Ethics (half-day) (44.3 Mb) 2020 en inglés
5. Effective Public Speaking (full-day) (3Mb) 2020 en inglés
6. Motivating Volunteers (half-day) / Membership Issues (half-day) (4.1 Mb) 2018 en inglés
7. Ethics (half-day) / COL (half-day) (0.7Mb) 2018 en inglés
8. Motivating Volunteers (half-day) / Public Relations (half-day) (1.9Mb) 2028 en inglés

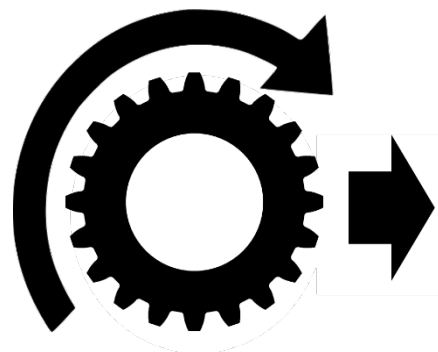
De 3. A 8. Están disponibles en la www.rlifiles.com en idioma inglés

Key Words: Liderazgo, Curso, Posgrado, Especialización, Encuestas, Fortalecimiento Clubes.

RLI Train the Trainers Team

EGD Juan Pedro Torroba, Presidente Región Sudamérica del RLI (RI Zones 23 B-C)
EGD Daniel Elicetche, División Argentina, Paraguay Uruguay
EGD Estela Werner, División Argentina, Paraguay Uruguay
PP Nicolás Zalles, Faculty Coordinator, División Bolivia
PE Santiago Conde, División Uruguay
PP Tamara Aguayo, Secretaria División Bolivia
PP Geraldine Menacho, División Bolivia
PP Natalia Calegaris, División Argentina, Paraguay y Uruguay

Gestión del Cambio I



Puedo ser agente de cambio en mi club, buscando transformar la actitud de la gente ante el cambio, sin perder de vista las cuestiones relacionadas con los procesos de trabajo.

Metas de las Sesión

- Reconocer la necesidad del cambio y sus orígenes
- Reunir los elementos para que el cambio se vea como una necesidad por todos y cada uno de los miembros.

Materiales

- **Cómo liderar procesos de cambio**
<https://learn.rotary.org/members/learn/course/694/como-liderar-procesos-de-cambio>
- ◆ Inserto GCI-1: PESTEL
- ◆ Inserto GCI-2: Entorno VUCA
- ◆ Inserto GCI-3: Entorno BANI

Simbología: ◆Inserto ●En línea □Artículo ■Archivo PPT

Temas de la Sesión 1 – Reconociendo el cambio (40 minutos)

1) Vivimos en un mundo en continuo cambio ¿Qué tipos de cambio puedes reconocer en el mundo? ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha tenido tu comunidad?; y ¿cómo se van presentando esos cambios?

Reconocer los cambios que se presentan a nivel mundial en lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal (PESTEL). Generar en el rotafolio un cuadro con estos o algunos de estos encabezados y debajo de cada uno ir anotando los cambios más importantes.

En el entorno particular, se sugiere enfocarse en lo que le pasa al Club, por los cambios en los gustos de las personas al consumir, en los valores y los temas más trascendentes donde se hace foco.

Apoyarse de los insertos para ampliar la discusión grupal

Utilizar el rotafolio o flipchart para ir tomando nota de los aportes



2) Y en tu Club ¿qué cambios ocurrieron en los últimos 20 años? ¿Cuáles han sido los más importantes? Esos cambios ¿han surgido como necesidad de adecuar el Club a los cambios producidos en la comunidad? ¿Qué efecto tuvieron los cambios en el Club y en el servicio brindado?

Utilizando un rotafolio, enumerar los distintos cambios que mencionan, y los efectos que han provocado.

3) En qué aspectos o en qué áreas tuvieron lugar los cambios realizados en el Club: ¿en la composición de la membresía? ¿en el servicio prestado? ¿en la forma que nos comunicamos internamente? ¿en la forma que nos comunicamos con la comunidad? Los cambios realizados en el Club ¿han acompañado los cambios producidos en nuestra comunidad?

4) ¿Es necesario gestionar el cambio? ¿Cuáles son las consecuencias de no hacerlo adecuadamente? ¿Y cuáles las consecuencias de no hacerlo?

Las organizaciones exitosas cambian constantemente con el fin de ser más eficientes, lograr nuevos objetivos o mejorar las experiencias de sus clientes. Incluso si tú no fuiste la persona que propuso un cambio, es probable que te pidan implementarlo. Liderar cualquier cambio, grande o pequeño, puede ser intimidante. Lo bueno es que esta implementación no es trabajo de una sola persona, sino un trabajo de equipo. El gestionar un cambio con éxito significa dar apoyo a las personas que pasan por este proceso. Hacerlo a destiempo



5) Ahora hablemos de la Resistencia al cambio, ¿La gente acepta el cambio con facilidad o presenta resistencias? ¿Por qué? ¿Cómo identificarías estas resistencias? ¿Qué características muestra? ¿Qué tácticas o acciones denotan resistencia al cambio? ¿Qué medidas pueden adoptar para reducir esa resistencia y ayudar a la gente a aceptar el cambio?

Se suele decir que las personas se resisten al cambio. Pero en realidad se resisten a lo que pierden, a salir de la zona de confort, a salirse de sus rutinas, el temor a lo desconocido les hace oponerse. Algunas personas podrían plantear objeciones o hacer comentarios negativos al respecto, o incluso amenazar con abandonar la organización.

- **Comunicar claramente las razones por las que el cambio es necesario.**
- **Buscar ejemplos de cambios similares llevados a cabo con éxito por sus pares.**
- **Brindar reconocimiento a las personas que, gracias a su labor y contribuciones, contribuyeron al éxito del club en el pasado.**



- **Involucrar a tantas personas como sea posible solicitando sus opiniones y poniendo en práctica sus ideas.**
- **Analizar los aspectos del cambio en metas menores y alcanzables.**
- **Celebrar los éxitos logrados.**

La gestión del cambio consiste en reformular las acciones, convicciones y manera de pensar.

Su éxito radica en la creación de un entorno en el cual se detecte y minimice la resistencia al cambio.

6) ¿Por qué algunos clubes o sus socios podrían resistirse a los cambios presentados en los casos prácticos?

Los socios creen que Rotary debe mantenerse arraigado a sus tradiciones.

Los clubes consideran que la implementación de los cambios requerirá demasiado esfuerzo.

Los socios están satisfechos con el club tal como es.

Los clubes intentaron adoptar cambios infructuosamente en el pasado.

Una adecuada gestión de los sentimientos de resistencia al cambio se torna fundamental para evitar consecuencias negativas tanto para las personas —frustración, inestabilidad emocional o estrés— como para las organizaciones —menos productividad, incumplimiento de los objetivos o mal ambiente—, y para consolidar un cambio rápido, efectivo y duradero.



Inserto GCI-1: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las **fuerzas externas a nivel macro** que influyen sobre una organización y pueden determinar su evolución. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan:

- Políticos,
- Económicos,
- Sociales,
- Tecnológicos,
- Ecológicos y
- Legales.

El éxito de éste análisis radica en la composición del equipo que hace el ejercicio. Considera un equipo con conocimiento del Club, participativo.

Definido el equipo prepara la hoja de trabajo. Una buena práctica adicional es definir el tipo de impacto (positivo o negativo) y si este se dará a corto, mediano o largo plazo.

HOJA DE TRABAJO

P	E	S	T	E	L

Inserto GCI-2: Entorno VUCA

Sobre cómo se van presentando los cambios, considerar la idea del entorno “VUCA”, acrónimo anglosajón que viene de:

- Volatilidad,
- Incertidumbre (*Uncertainty*),
- Complejidad y
- Ambigüedad,

una combinación de cualidades que, en conjunto, reflejan la naturaleza de algunas condiciones y situaciones difíciles de manejar del entorno.

En este escenario es en el que las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su planificación estratégica y sus rutinas.

El entorno VUCA está presente en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, tecnología o banca en el que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.

Para sobrevivir en un futuro VUCA hay que empezar a trabajar en el presente, y mejor hacerlo cuanto antes

Así, las empresas inmersas en un entorno VUCA están afectadas por dos variables principales:

- ¿Cuánto sabemos sobre una determinada situación concreta?; y
- ¿en qué medida podemos anticipar el resultado de nuestras acciones?

Es fundamental la **figura de un líder** positivo y capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren pues, aquellas organizaciones que no sepan adaptarse con rapidez, agilidad y constancia a los cambios e imprevistos que van surgiendo, sus perspectivas de progreso y proyección se verán abocadas al fracaso.

Inserto GCI-3: Entorno BANI

“BANI”, acrónimo anglosajón de Frágil (*Brittle*), Ansioso, No lineal e Incomprensible

El mundo post covid es un mundo que en apariencia parece sólido, pero es profundamente **frágil**. Es necesario repensar estructuras, culturas y estilos de gestión, para poder diseñar y construir lógicas de trabajo diferentes (resilientes o anti frágiles), tomando muchos riesgos pequeños, que permitan avanzar sin desencadenar un quiebre drástico.

Un mundo **ansioso** es aquel en el que estamos constantemente esperando a que pase algo. Trae consigo una sensación de impotencia, el temor de que no importa lo que hagamos, siempre puede pasar algo. Lo que puede pasar no depende de nosotros, por lo que se vuelve inmanejable con todo lo que conlleva.

El *rol de los líderes* se vuelve protagónico en este escenario, ya que deberán capacitarse para desarrollar competencias que les permitan liderar en la incertidumbre, pero además ser empáticos, flexibles y unos buenos gestores emocionales.

En un mundo **no lineal**, la causa y el efecto están aparentemente desconectados o son desproporcionados. Es decir, no se sigue una serie de procesos para llegar a un resultado esperable, sino que el proceso se mueve con otra lógica.

Estamos en medio de una crisis de no linealidad provocada por el COVID-19. La escala y el alcance de esta pandemia van mucho más allá de la experiencia cotidiana; la velocidad a la que se propagó la infección durante los primeros meses fue asombrosa.

Es necesario ayudar a las personas a desarrollar competencias que antes no eran tan necesarias. Empatía, tolerancia, flexibilidad cognitiva, adaptación al cambio y la gestión de las emociones, son algunas en las que poner el foco.

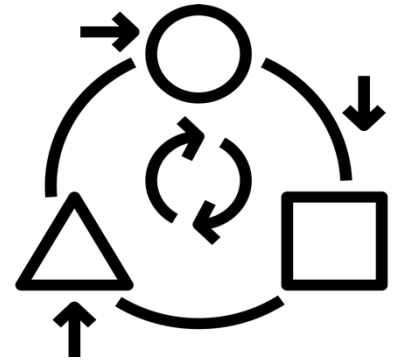
Asistimos a hechos y decisiones que parecen **ilógicos** o sin sentido, ya sea porque los orígenes son demasiado lejanos o demasiado absurdos. "¿Por qué hicieron eso?" "¿Cómo tomaron tal decisión?" Intentamos encontrar respuestas, pero las respuestas no tienen sentido. Además, la mayor cantidad de información de la que disponemos no garantiza una mejor comprensión.

Incorporar inteligencia artificial a la toma de decisiones puede resultar de ayuda para gestionar la información de la que disponemos, e interpretar datos dispersos en varios sistemas. Aunque también, entender que no siempre hay respuesta a determinadas interrogantes y que muchas veces tenemos que desarrollar la intuición (asumiendo pequeños riesgos), cuidando la transparencia de por qué hacemos lo que hacemos.

Referencias: *Jamais Cascio* (futurista ambiental y miembro del Institute for Ethics and Emerging Technologies (EE UU) Su Blog: openthefuture.com) - *Nassim Taleb* (ensayista, investigador y financiero libanés nacionalizado estadounidense. Miembro del Instituto de Ciencias Matemáticas de la Universidad de Nueva York. Autor de “ANTIFRAGIL” (2017)

Gestión del Cambio II

Las consecuencias de las transformaciones siempre recaen sobre las personas, que suelen ser reacias a los cambios y por ello deben ser integradas. La capacidad para adaptarse y gestionar los cambios es un claro indicador de liderazgo.



Metas de las Sesiones

- Ser capaces de considerar las etapas de un cambio para planificarlo
- Comprender las ventajas de establecer un modo de actuar

Materiales

- **Cómo liderar procesos de cambio**
<https://learn.rotary.org/members/learn/course/694/como-liderar-procesos-de-cambio>
- ◆ **Inserto GCII-1 Fuerzas del Cambio**
- ◆ **Inserto GCII-2 Caso El club de Odila**

Simbología:

◆ **Inserto**

● **En línea**

□ **Artículo**

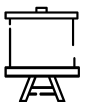
■ **Archivo PPT**

Temas de la Sesión 2 – Planificando del cambio (40 minutos)

1) ¿Qué hay detrás del cambio? ¿Quién lo realiza? ¿Qué cambios pueden ser dirigidos?

Es recomendable tomar como insumo los resultados obtenidos en Gestión del Cambio I

Cualquier organización que desee mejorar o simplemente mantenerse vigente, tiene que cambiar. Existen fuerzas que lo impulsan y otras que lo frenan, es importante reconocerlas y saber qué incidencia tienen.



Puede que no sea uno quien impulsa el cambio, pero el éxito o fracaso de éste, depende de uno. Conocer y comprender qué es lo que se encuentra detrás del cambio te impulsará junto a tu equipo en el dominio del proceso. La participación activa de los integrantes colabora en una gestión exitosa. Los equipos logran más que los individuos en solitario.

El cambio requiere ser gestionado, independiente de que afecte a toda la organización o a una pequeña parte. Puede que un pequeño cambio sea más difícil que uno de mayor importancia. Todos los cambios necesitan

gestionarse, si se hace bien, el cambio lucirá, y los resultados hablarán por sí mismos.

2) ¿Qué consideraciones deben realizarse para planificar el cambio? ¿Qué cosas podemos cambiar? ¿Qué cosas no podemos cambiar?

Lugar de reunión, día de reunión, la comida... Logo, reglamentos... Los valores esenciales de Compañerismo, Integridad, Diversidad, Servicio, Liderazo

3) ¿Qué impactos se pretenden generar? ¿Cómo debiera ser el cambio para que el Club impacte más en la comunidad?

Círculo Virtuoso Diferencias entre el output y el impact. Cómo sería el cambio para poder impactar más en los clubes, la incorporación de los distintos comités, por ejemplo, en la planificación, la evolución

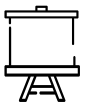
El cambio puede ser un proceso largo y no exento de dificultades. Por ello, la mejor manera de mantener la motivación es estableciendo metas a corto plazo que permitan observar avances.

4) ¿Cuáles serán las etapas?

Conformar un grupo de responsables, definir la hoja de ruta, comunicar a quién, cuándo y dónde

5) ¿Qué requerimos para el cambio?

Tiempo, dinero, asesores, cargos...



6) ¿Cómo sabremos si vamos bien?

En la mitad del camino preguntarse si ¿estamos mejor o peor que antes?

Trabajar todo lo visto hasta aquí en un trabajo en grupos con puesta en común



En este punto sugerimos utilizar el Inserto GCII-2 Caso Rotary Club Odila, para su discusión y considerar como orientadoras las preguntas 3 a 6

Inserto GCII-1: Fuerzas del cambio

Fuerzas del cambio



Inserto GCII-2: Caso. El club de Odila

El Rotary Club de Odila es uno de los más antiguos de su Distrito, incluso ha sido de los que más Gobernadores de Distrito ha aportado a lo largo de la historia.

La ciudad de Odila, aunque mediana, también supo ser una ciudad muy activa, hasta que un día los jóvenes comenzaron a irse, no había mucho futuro, y todo lo que pasaba en la ciudad, de pronto, tenía ya pocos espacios para la innovación.

Esta situación encontraba un perfecto reflejo en la actualidad del cuadro social del Club. Un promedio de edad elevado; no era la primera vez en los últimos 10 períodos que un Presidente repetía en el cargo; varios de los profesionales o sectores empresariales nuevos de la ciudad no tenían un socio que cubriera la clasificación en el club.

Las reuniones se celebran, como hace 80 años, los martes a las 20:30, y lo que ha cambiado es el lugar. En estos encuentros el programa es bastante breve, se limita a relatar las necesidades más recientes de la escuela que el Club construyó al poco tiempo de constituirse y que ha sido su obra máxima... y también la única. Terminado el repaso, los pocos asistentes aprovechan para socializar, actividad que dura mucho más que la reunión. Hasta eso se ha vuelto un problema, porque las edades de los socios, hacen que, en invierno, muchos se ausenten.

El inconveniente más reciente es el de que Aurelio, un EGD que tradicionalmente se encargó de la comida, falleció hace unos años, y nadie se ha encargado tan delicadamente a esa tarea, que este prócer dirigía a la perfección y a la que solo faltó cuando debió ser Gobernador.

Gerónimo, el actual presidente, está preocupado, en el último tiempo ha tenido más velatorios que ingresos de socios, no es el club que presidió hace 20 años, cuando tenían una rueda de cónyuges, un Rotaract e Interact, aparecían cada semana en las noticias y parecían tener lista de espera para los ingresos de socios.

Hasta el momento, el club sigue siendo de varones, aunque en “los papeles” nada marca que no pueda ingresar una mujer al cuadro social.

En esa situación, más las pocas reuniones que han tenido últimamente, dados los impedimentos que impone la pandemia, es que Gerónimo ve la posibilidad de renovar al club con la incorporación de exrotaractianos que no “dieron el salto” a Rotary, entre los que hay varias profesionales y empresarias destacadas en la ciudad, y gente de sectores tecnológicos, de ingeniería, educación y actividades con base en internet.

Gestión del Cambio III

El cambio ocurre como un proceso, no ocurre instantáneamente por un anuncio, una reunión de lanzamiento, un correo electrónico o un programa de capacitación.



Metas de las Sesiones

- Conducir el cambio y evaluar sus resultados
- Procurar que los cambios se traduzcan en un nuevo comportamiento organizacional.

Materiales

- **Cómo liderar procesos de cambio**
<https://learn.rotary.org/members/learn/course/694/como-liderar-procesos-de-cambio>
- ◆ Inserto GCIII-1 Estructura de los comités del Club
- ◆ Inserto GCIII-2 ¿Quién quiere cambiar?

Simbología:

◆Inserto

●En línea

□Artículo

■Archivo PPT

Temas de la Sesión 3 – Gestionando del cambio (40 minutos)

1) ¿Qué hay que hacer durante el proceso de cambio?

NO perder de vista el objetivo. No decaer en el espíritu innovador. Es un proceso de permanente formación y capacitación de la gente. Formar

2) ¿Quién lidera estos procesos? ¿Qué comité entra en escena en cada momento?

- **Comité de Planeamiento Estratégico (Es el que monitorea, los demás son más ejecutivos)**
- **Comité de Administración**
- **Comité Juventud**
- **Comité de Proyectos de Servicio...**

Cuentas con el Inserto GCIII-1, para apoyarte en la estructura de los comités del Club

3) ¿Qué papel juegan las emociones?

Un proceso de cambio genera diferentes efectos en las emociones de cada persona, entre ellos, temor, incertidumbre, desconfianza, tensión, enojo. Esto hace que las personas se vuelvan más susceptibles, sintiendo que sus intereses pueden verse afectados reaccionando en forma negativa.

La emoción que más destaca es la preocupación. Es una etapa en la que se puede dar también el efecto de la “negación” (no querer reconocer que algunas cosas van a cambiar), pero este intento racional por minimizar la preocupación nunca es suficiente, por lo que la preocupación continúa. Ser capaz de dejar de lado el enfoque sobre sí mismo y gestionar las emociones, facilita el camino hacia la escucha activa y la empatía. Ver las cosas desde la perspectiva ajena, rompe los estereotipos establecidos, promueve la tolerancia y la capacidad de manejar las diferencias y confrontaciones, con el objetivo de asegurar una efectiva Gestión del Cambio.

4) ¿Qué papel juega la comunicación?

La hoja de ruta debe transmitirse de forma persistente. Para ello, es fundamental responder con honestidad a todas las dudas y temores que planteen los miembros de la organización.

Evitar el “radio pasillo”, los comentarios y la comunicación informal

Cuando el cambio es inminente, muchas veces las personas no cuentan con tiempo para prepararse y hacer frente a los requerimientos que se demandan. Ante esta situación, la comunicación surge como la mejor estrategia para salir airoso de situaciones que implican modificaciones

5) ¿Cuáles serían buenas prácticas de comunicación en estos procesos?

La siguiente es una recopilación de buenas prácticas de comunicación, sugeridas, como apoyo al éxito de los procesos de cambio:

- **Compromiso de la dirección con la importancia de la comunicación**
- **Sencillez**
- **Uso de metáforas, analogías, ejemplos**
- **Foros múltiples**
- **Énfasis en la comunicación cara a cara**
- **Predicar con el ejemplo**
- **Escuchar y ser escuchado**
- **Modelar el mensaje para las personas que lo van a escuchar**
- **Manejo de malas noticias**

- **Comunicar y celebrar los éxitos intermedios**
- **Mantener las comunicaciones vivas**
- **Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios: “lecciones aprendidas”**

6) ¿Qué hemos aprendido? Los resultados. Nueva realidad

Una vez conquistado el cambio, llega el momento de consolidarlo y convertirlo en parte de la cultura de la organización. De esta manera, los siguientes cambios serán vistos como una evolución. Volver al caso del módulo anterior

- **Considerar la incorporación del Comité de club, o incorporar un nuevo comité**

Como dibujo ilustrativo final, y de recopilación de los conceptos trabajados a lo largo de los tres módulos, tienes el Inserto GCIII-2

Inserto GCIII-1: Estructura de los comités del Club

Rotary recomienda cinco comités permanentes. Se pueden eliminar, agregar o combinar los comités o subcomités de acuerdo con los intereses, las actividades y el número de socios del club. Tanto el gobernador como los asistentes están a tu disposición para ayudarte a determinar los subcomités adecuados para tu club.

Opción 1: Comités para un club rotario promedio					
COMITÉS	Administración	Membresía	Imagen pública	Proyectos de Servicio	La Fundación Rotaria
	<ul style="list-style-type: none"> Programas del club Comunicaciones a los socios Sitio web Eventos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Captación Involucramiento Orientación a nuevos socios Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones con los medios Publicidad y Marketing Web y redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio internacional Servicio en la comunidad Servicio profesional Servicio a la juventud Captación de fondos (para proyectos del club) 	<ul style="list-style-type: none"> Polio Captación de fondos (para subvenciones) Subvenciones
POSIBLES SUBCOMITÉS					

Opción 2: Comités para un club rotario pequeño					
COMITÉS	Administración	Membresía	Imagen pública	Proyectos de Servicio	La Fundación Rotaria
POSIBLES SUBCOMITÉS					

Opción 3: Comités para un club rotario grande					
COMITÉS	Administración	Membresía	Imagen pública	Proyectos de Servicio	La Fundación Rotaria
	<ul style="list-style-type: none"> Programas del club Comunicaciones a los socios Sitio web Eventos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Captación Involucramiento Orientación a nuevos socios Diversidad Clubes nuevos Consultas/ Recomendaciones sobre Membresía Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones con los medios Publicidad y Marketing Web y redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio internacional Servicio en la comunidad Servicio profesional Servicio a la juventud Captación de fondos (para proyectos del club) 	<ul style="list-style-type: none"> Polio Captación de fondos (para subvenciones) Subvenciones Contribuciones anuales Donaciones Extraordinarias Custodia de fondos
POSIBLES SUBCOMITÉS					

Inserto GCIII-2: ¿Quién quiere cambiar?

