

REGION LASALLISTA LATINOAMERICANA (RELAL)  
**MODELO PARA UNA REESTRUCTURACIÓN**



PROPUESTA DE LA COMUNIDAD DE ANIMACIÓN REGIONAL, BASADA EN EL  
**"MODELO DEL EXPLORADOR" O "RUEDA DE LA FORTUNA"**,  
DE ASHKENAS, DEMONACO Y FRANCIS.

## **GESTION DEL CAMBIO EN LA REESTRUCTURACIÓN (INTEGRACIÓN) DE DISTRITOS**

Cuando dos (o más) organizaciones se integran inician un proceso de transformación, por lo tanto deberán llevar adelante este proceso desde una perspectiva de la gestión del cambio. Varios elementos de la Teoría de la Gestión del Cambio pueden aplicarse a los procesos de integración, por lo que serán expuestos a continuación.

El cambio inducido por una integración significa pasar de un pasado conocido a un futuro avizorado pero, en buena parte, desconocido, ya sea porque en el momento del acuerdo no existen planes detallados o porque están incompletos. El futuro de las organizaciones que se integran puede estar perfectamente claro para los actores clave activamente implicados en el proceso; sin embargo, para no pocas personas de las organizaciones involucradas los planes de futuro son desconocidos, y para otras pueden ser un completo misterio. Por eso,

una tarea básica es definir con claridad y comunicar activamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito del proceso de integración.



En los procesos de integración, generalmente se inician cambios en los principales sistemas de gestión, como la toma de decisiones o planificación, pero con frecuencia no se producen muchos cambios iniciados desde una perspectiva individual. La integración se hace "para" el personal, no "con" el personal. Por eso, no es extraño que algunos miembros de la organización se "desvinculen" --y hasta la abandonen-- como consecuencia de la integración. La mayoría simplemente debe adaptarse a los cambios.

Un tercer elemento a considerar son las fuentes de la resistencia al cambio. Algunas se resumen en la siguiente tabla.

<b>FACTORES INDIVIDUALES</b>	<b>FACTORES GRUPALES</b>	<b>FACTORES ORGANIZATIVOS</b>
1. Percepción incompleta sobre lo que está pasando.	1. El cambio altera las normas del grupo.	1. Falta de apoyo al cambio en niveles de dirección.
2. Conformismo.	2. El cambio amenaza la continuidad de procesos Distritales.	2. El cambio amenaza los esquemas establecidos de organización e influencia.
3. Nivel de cambio que desborda.	3. Temor al rechazo por otros grupos.	3. La estructura organizativa no apoya el cambio.
4. Personalidades incompatibles con lo esperado.	4. Falta de sensibilidad y comprensión de lo que se necesita.	4. Clima Distrital cerrado al cambio.
5. Falta de destrezas y conocimientos para hacer lo que se necesita.	5. Surgimiento de exigencias nuevas, a causa de la diversidad cultural.	5. La tecnología básica de la organización no es compatible con el cambio.
6. Creencias básicas amenazadas.		6. El "etnocentrismo cultural".
7. Visión estrecha del Instituto y de su realidad.		

## MODELOS DE INTEGRACIÓN

La mayoría de las integraciones son acontecimientos aislados que las organizaciones llevan adelante con grandes esfuerzos. Son muy pocas las que repiten un proceso suficientes veces, como para desarrollar un modelo. Usualmente, las integraciones no suelen considerarse como un proceso, como algo que puede ser reproducido, sino como algo que hay que terminar lo antes posible para que cada cual vuelva a su trabajo cotidiano.

La tendencia a considerar la integración como un acontecimiento único en la vida de una organización es reforzada porque, a menudo, suele ser una experiencia penosa que produce ansiedad e incertidumbre. Generalmente puede implicar pérdida de puestos de trabajo, reestructuración de responsabilidades, truncamiento de carreras, pérdida de influencia y otras situaciones que producen tensión.

Es evidente el creciente ritmo de las actividades de integración; sin embargo, también es importante el número de fracasos. Dos de cada tres integraciones fracasan en el cumplimiento de las expectativas iniciales; como consecuencia, ha despertado el interés por desarrollar modelos y compartir las lecciones aprendidas, por aquellos que experimentaron procesos de este tipo.

Cada integración, grande o pequeña, tiene particularidades propias y, por lo tanto, normalmente no existen dos procesos iguales. Cada organización posee una estructura única, cada una tiene su peculiar estrategia y cada una posee su propia cultura. Por muchos conceptos y modelos que surjan a partir de integraciones de otras organizaciones, no se debe olvidar que cada nuevo acuerdo es diferente.

A continuación desarrollaremos un modelo que explica este proceso.

### EL "MODELO DEL EXPLORADOR" O "RUEDA DE LA FORTUNA"

El siguiente es el modelo que ha desarrollado GE Capital Services para integrar a las nuevas adquisiciones con la empresa matriz, y que ha sido aplicado con éxito en varios proyectos. El mismo ha sido expuesto, debatido, probado y puesto a punto varias veces.



El modelo que Ashkenas, Demonaco y Francis han llamado "Modelo del Explorador" o "Rueda de la Fortuna", divide todo el proceso en cuatro fases de acción que empiezan con el trabajo previo y continúa hasta completar la integración. Dentro de cada una de esas fases hay varias etapas. Por último, cada fase de acción incluye varias prácticas recomendadas y pasos concretos que ayudan a los directivos a avanzar en el proceso.



## **PRIMERA FASE: TRABAJO PREPARATORIO**

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar los datos suficientes y elaborar el análisis.</li> <li>2. Recuperar las lecciones de los diversos procesos de reestructuración ya realizados en el Instituto, y así tomar conciencia de que la reestructuración hace parte del “continuum” de la vida de la Región.</li> <li>3. Comunicar activamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito del proceso de integración.</li> </ol>
<b>Etapa 1: Estudios Previos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tener en cuenta la investigación sobre el tema, coordinada por la Universidad De La Salle, de León, México.</li> <li>b. Difundir y tomar en cuenta los acuerdos de los Capítulos Distritales, así como estudios y reflexiones publicados en los Distritos.</li> <li>c. Evaluar los puntos fuertes y débiles, así como al liderazgo de los Distritos involucrados.</li> <li>d. Identificar las barreras de todo tipo que pueden impedir el éxito de la integración.</li> <li>e. Presentar los resultados a los liderazgos Distritales actuales, para la toma de decisiones.</li> </ol>
<b>Etapa 2: Negociación y anuncio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Alcanzar un acuerdo sobre plazo y condiciones.</li> <li>b. Elegir la coordinación del proceso.</li> <li>c. Desarrollar los protocolos: flujos, relaciones y calendario.</li> <li>d. Elaborar una estrategia de comunicación (a través de publicaciones, retiros, encuentros, visitas a comunidades, etc.).</li> </ol>
<b>Etapa 3: Cierre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Anunciar la voluntad manifestada por los tres Distritos acerca del proceso.</li> <li>b. Presentar ante los Distritos la coordinación del proceso y el diseño adoptado.</li> </ol>
<b>Tiempo Necesario</b>	Noviembre, 2007 Diciembre, 2008

## **SEGUNDA FASE: ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES**

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear las condiciones que apoyen eficazmente la integración.</li> <li>2. Crear una capacidad directiva eficaz con suficiente autoridad y recursos para gestionar activamente el proceso de integración.</li> <li>3. “Ordenar la casa” en la perspectiva de la reestructuración.</li> </ol>
<b>Etapa 1: Formulación de la Estrategia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Implicar de un modo visible al liderazgo de los Distritos (Visitadores, Consejeros, Directores, Presidentes de comisiones, Representantes de sector, etc.).</li> <li>b. Definir formas de colaboración progresivas (en las áreas de misión, formación, pastoral, comunicación y gestión).</li> <li>c. Separación de los bienes y recursos que pertenecen a la misión de los que son patrimonio del Distrito. Registro y regularización de las propiedades, revisión y actualización, en su caso, de convenios con el Estado o otras entidades.</li> <li>d. Regularizar la situación del seguro social, seguro de salud, jubilación, situación canónica y legal de los Hermanos, y los archivos del Distrito.</li> <li>e. Avanzar en la solución o, si es posible, resolver asuntos pendientes, de naturaleza legal (demandas), que estén en curso en los distritos.</li> </ol>
<b>Etapa 2: Planificación de la Integración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. ELABORAR CONJUNTAMENTE UN PLAN DE INTEGRACIÓN.</li> <li>b. Garantizar el desarrollo y la idoneidad de los sistemas de apoyo (recursos humanos, control, estructura) para reforzar la actividad de planificación de la integración.</li> <li>c. Asignar recursos suficientes al proceso de integración (grupos ad hoc, equipos, staff, presupuesto general y por etapas).</li> <li>d. Definir los perfiles, los papeles y las responsabilidades de los interlocutores clave.</li> <li>e. Desarrollar herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes.</li> </ol>
<b>Etapa 3: Lanzamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Organizar un encuentro de Hermanos en cada Distrito para anunciar formalmente el inicio de las actividades encaminadas a la formación del nuevo Distrito. Es deseable que estos encuentros sean simultáneos, pero de no ser posible, es importante que se lleven a cabo en fechas cercanas entre sí.</li> </ol>
<b>Tiempo Necesario</b>	Enero 2009 Diciembre 2009



## TERCERA FASE: INTEGRACIÓN

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reforzar el ambiente favorable para la integración.</li><li>2. Iniciar el proceso de integración.</li><li>3. Desarrollar información suficiente para evaluar el avance del proceso y hacer ajustes financieros y organizativos.</li><li>4. Crear el nuevo Distrito.</li></ol>
<b>Etapa 1: Transición</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Compartir experiencias y establecer intercambios en las áreas de misión, formación, pastoral, comunicación y gestión.</li><li>b. Facilitar que los Hermanos de un Distrito puedan participar en los retiros de otros Distritos.</li><li>c. Organizar eventos interdistritales de diferente índole (retiros, asambleas, encuentros, etc.).</li><li>d. Estudiar las cuestiones económicas y legales relacionadas con el proceso de integración, así como un modelo de organización para el nuevo Distrito. Conseguir ayuda profesional externa cuando sea necesario.</li></ol>
<b>Etapa 2 Puesta en Marcha</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. REALIZAR UNA ASAMBLEA DE MISIÓN Y EL CAPÍTULO CONSTITUTIVO.</li><li>b. Iniciar la vida del nuevo Distrito.</li></ol>
<b>Etapa 3: Seguimiento y Ajuste del Proceso</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Diseñar y emplear sistemas de seguimiento del proceso para acelerar la integración.</li><li>b. Utilizar procesos de retroalimentación y aprendizaje para adaptar continuamente el plan de integración.</li></ol>
<b>Tiempo Necesario</b>	Enero 2010 Diciembre 2011

## CUARTA FASE: CONSOLIDACIÓN

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar una estrategia para las fases posteriores a la integración.</li></ol>
<b>Etapa 1: Evaluación y Ajuste del Plan a Largo Plazo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Continuar desarrollando herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes.</li><li>b. Auditar la integración.</li></ol>
<b>Etapa 2: Aprovechamiento del Éxito</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Registrar la experiencia para su socialización, en otras partes de la Región, del Instituto y de la Iglesia (sugerir una publicación que recopile todas las experiencias del Instituto).</li><li>b. Celebrar los logros de la nueva realidad.</li></ol>
<b>Tiempo Necesario</b>	Enero 2012 ...

Si bien el Modelo del Explorador recomienda una serie de acciones encadenadas, toda integración encierra algunos aspectos novedosos o únicos. Y como ocurre en cualquier transformación importante, la dirección tendrá que improvisar. Sin embargo, con este modelo se puede evitar que la improvisación sea el único protagonista.

El proceso es mucho más que la simple negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato. Por tal razón, los autores destacan la importancia de la retroalimentación para que el proceso mejore constantemente con el conocimiento que se va adquiriendo poco a poco.

## FUENTES DE SINERGIAS EN LA INTEGRACIÓN DE LOS DISTRITOS.

Dentro de las posibles fuentes de sinergia existen categorías básicas, a saber:

1. Misión educativa lasallista
2. Vida comunitaria
3. Vida consagrada
4. Experiencias de asociación para la misión
5. Pastoral vocacional
6. Procesos de formación (para FSC y Otros Lasallistas)
7. Recursos y estructuras
8. Criterios del Instituto para procesos de reestructuración (viabilidad, vitalidad, liderazgo y solidaridad)



## ¿POR QUÉ FRACASAN LAS INTEGRACIONES?

Es indudable que cuando las organizaciones toman la decisión de integrarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo sobre el futuro de la nueva organización resultante, habiendo hecho planes de mejoras en todos aquellos elementos que incidieron en la cristalización de la idea inicial, con el objetivo último de incrementar su vitalidad. En realidad las integraciones se asemejan mucho al proceso "enamoramiento-noviazgo-matrimonio", en el cual las partes a veces llegan al altar con muchas ilusiones y expectativas, y poca experiencia en la convivencia y en el difícil camino para lograr el éxito sostenido.

Estudios sobre integraciones efectuados en los últimos años han concluido que un número sorprendentemente alto de éstas no sólo no fueron exitosas en alcanzar los objetivos previstos, sino que obligaron a invertir mucho más tiempo y dinero en corregir anomalías que no fueron adecuadamente previstas durante el proceso de la integración.

A pesar de estas evidencias, los últimos dos años han sido testigos del elevado número de organizaciones que, a nivel mundial, siguen integrándose con la expectativa de transformarse mediante una renovación corporativa que logre alcanzar objetivos mucho más rápidamente que por un proceso de desarrollo interno, ó para protegerse de situaciones que son evidente amenaza para sus perspectivas de desarrollo.

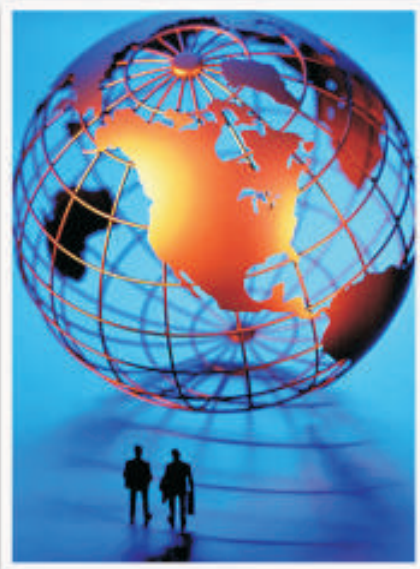
Las organizaciones que optan por la integración como medio de defensa ante amenazas, usualmente acarrear sus problemas a la nueva organización. La contraparte, en los momentos iniciales del "coqueteo" se dejan vislumbrar más por las oportunidades que se perciben que por la dificultad de los retos a afrontar. Igualmente, aquellas que inicialmente se proyectan como integraciones "de iguales", sólo para terminar en la realidad como absorción de una de las partes, traen consigo la necesidad de tener una clara visión y estrategia definida durante el "noviazgo" y muy particularmente después de la consumación del "matrimonio".

Aunque las causas por las que muchas reestructuraciones (integraciones) no resultaran exitosas han sido tan variadas

como el número de características particulares inherentes a cada integración, se podría identificar diez factores comunes:

- desconocimiento o desestima de la tendencia mostrada por los procesos de integración en otros campos (político, económico, social, religioso, etc.);
- insuficiente conocimiento de los organizaciones;
  - subestimar las dificultades inherentes a la convivencia de culturas diferentes;
- mucha energía gastada en lograr la integración, y poca energía dedicada a la planificación posterior;
- toma de decisiones importantes postergadas por no existir una clara definición de responsabilidades durante y surgimiento de conflictos internos;
- negligencia en mantener una comunicación permanente, clara y abierta, tanto interna como externa;
- descuidar el involucramiento del personal, causando su desmotivación y alejamiento;
- desatender las exigencias y urgencias de la misión, por prestar más atención a la nueva estructura proyectada;
- evidenciar poco respeto hacia la(s) otra(s) organizaciones, a su gente, a sus procedimientos de trabajo y a sus logros;
- dilación en proveer un liderazgo reconocido, visible y accesible.

El hecho de que muchas integraciones fracasen, no es en sí, una razón para rechazar las buenas oportunidades que dichas transformaciones presentan. Lo que si debe reconocerse, es que todo proceso de integración, presenta un reto corporativo complicado y difícil, cuyo éxito dependerá de la diligencia puesta en una adecuada evaluación, planificación y ejecución.





## Región Latinoamericana Lasallista

Teléfonos: (57-1)3 458 363 / Fax: 3 460 662  
[www.relal.com.co](http://www.relal.com.co) / [email: relal@etb.net.co](mailto:relal@etb.net.co)  
Bogotá D.C. - Colombia