



Formación y Mentoría para Facilitadores de Cambio Organizacional y Social

MÁS ALLÁ DE LOS EQUIPO: LA COMUNIDAD DE AUTO-DESARROLLO INTEGRAL (“CADI”)

Dr. Gilbert Brenson-Lazan
Amauta International, LLC

A través de sesenta siglos de historia, se pueden observar muchos ejemplos de grupos que se forman para aprender juntos, decidir juntos, gobernar juntos, jugar juntos y celebrar juntos. También se puede ver cómo, en los momentos críticos para la humanidad, las más importantes transiciones y transformaciones socioculturales generalmente se han logrado cuando un grupo de personas se forma y se compromete a unas metas en común, las cuales incluyen crecer juntos como individuos, en todas sus dimensiones, y desarrollarse a sí mismo como equipo de aprendizaje de alto rendimiento y productividad. Este concepto de comunidad de auto-desarrollo integral se está redescubriendo hoy en día en las organizaciones alrededor del mundo.

- *Más allá del grupo está el equipo y más allá de éste se encuentra la comunidad.*
- *Más allá de la enseñanza está el aprendizaje y más allá de éste se encuentra el aprendizaje experiencial co-participativo,*
- *Más allá de la idoneidad está la delegación y más allá de ésta se encuentra el empoderamiento individual y grupal.*
- *Más allá de tener la razón está la concertación y más allá de ésta se encuentra la sinergia co-evolutiva.*
- *Más allá de la coordinación está la integración y más allá de ésta se encuentra la colaboración co-creadora.*
- *Más allá de la autoridad está el liderazgo y más allá de esto se encuentra la facilitación y la mentoría.*
- *Más allá de la estabilidad está el cambio y más allá de esto se encuentra la transformación.*

¿Qué es la CADI?

La CADI está compuesto por un grupo de líderes que acuerdan formar una comunidad de auto-desarrollo integral con el fin de lograr unas metas específicas, tanto personales como profesionales, durante un tiempo determinado y con una metodología específica, con el apoyo de un facilitador-mentor.

¿Cuál es el significado y la importancia de “comunidad”?

En etapas anteriores de nuestra civilización, la palabra, el concepto y la realidad de “comunidad” tenía un significado diferente al actual, uno mucho más mercantilista (Eric Fromm, 1955). Ahora, a nivel mundial, hay un regreso masivo al aspecto de “comunalidad” en una comunidad con el fin de convertirlas en grupos sinérgicos de aprendizaje y desarrollo, dentro de la organización, el barrio, el grupo social y, últimamente, en el Internet e Intranet.

Hace más de treinta años los investigadores (Taylor-Licklider, 1968) comenzaron a postular cómo serían las comunidades del mundo de hoy y concluyeron: “Somos criaturas sociales. Cualquiera que sea el grado de desarrollo tecnológico, utilizaremos todos los medios necesarios y disponibles para unirnos, comunicarnos y formar comunidades.” Sus sucesores concluyeron: “En un futuro cercano, las comunidades consistirán de miembros geográficamente separados, a veces agrupados en pequeñas constelaciones y a veces trabajando solos. Serán comunidades no de localización común sino de intereses comunes (Holeton, 1986).”

El CADI, tanto en lo presencial como en lo virtual, se basa en un regreso a esta nueva comunidad (y la de ataño). El CADI se basa en las definiciones sociológicas de comunidad de Durkheim, Merton y Alinsky, precursores intuitivos del fenómeno social ya conocido como masa crítica del cambio, y en un “Decálogo de Civilización” que afirma que una comunidad requiere los siguientes elementos para ser un eje transformacional, sea en el barrio, en la empresa o en una etnia (Mongoose Technology, 2001)

- **Propósito:** compartir una meta o interés. La comunidad debe prestar una función necesaria o útil para sus miembros.
- **Identificación:** saber quiénes son los participantes y qué hacen, para poder iniciar la construcción de relaciones interpersonales.
- **Reputación:** los integrantes deben tener una reputación basada en sus actividades, participación en la comunidad y en las percepciones expresadas por los participantes.
- **Gobernabilidad:** reglamentar y monitorear, por acuerdo previo, las conductas individuales e interpersonales que regirán dentro de la comunidad, según los valores acordados o declarados.
- **Comunicación:** tener métodos para compartir información e ideas y para interactuar directamente entre dos o más participantes.
- **Sub-Grupos:** poder organizarse en grupos más pequeños, según intereses y tareas en común.
- **Entorno:** interactuar en un espacio sinérgico compartido que es apropiado para las metas y metodologías acordadas.
- **Fronteras:** acordar quién puede pertenecer y quién no, tanto a la comunidad en sí como a sus sub-grupos.
- **Confianza:** los participantes pueden llegar a sentirse seguros, los unos con los otros, y con los facilitadores-mentores de la comunidad.

- **Intercambio:** reconocer el valor del intercambio y tener un sistema de recursos (conocimientos, apoyo, bienes, servicios e ideas) para el bien mutuo.
- **Participación:** tener una identidad, carácter y cultura comunitaria que permite no solamente expresar los pensamientos, sentimientos y preferencias con libertad, seguridad y facilidad, sino también participar en la toma de decisiones y la realización de las acciones. La participación de cada persona no sólo es un derecho sino también una responsabilidad.
- **Historia:** recordar lo que le ha sucedido a la comunidad en su proceso evolutivo, reflexionar sobre ello, aprender de ello y modificar el ser y el hacer individual y colectivo, según dicho aprendizaje.

¿Qué es auto-desarrollo integral?

- **Auto:** Las reflexiones, decisiones y acciones son generadas por el mismo sistema, de una manera compatible con su etapa de evolución psicosocial.
- **Desarrollo:** Significa “desplegar, extender o soltar lo que está enrollado o encerrado”.
- **Integral:** Se crea una sinergia co-evolutiva entre todas las dimensiones de la experiencia humana (física, emocional, espiritual, cognoscitiva, sociocultural, económica, ecológica, etc.).

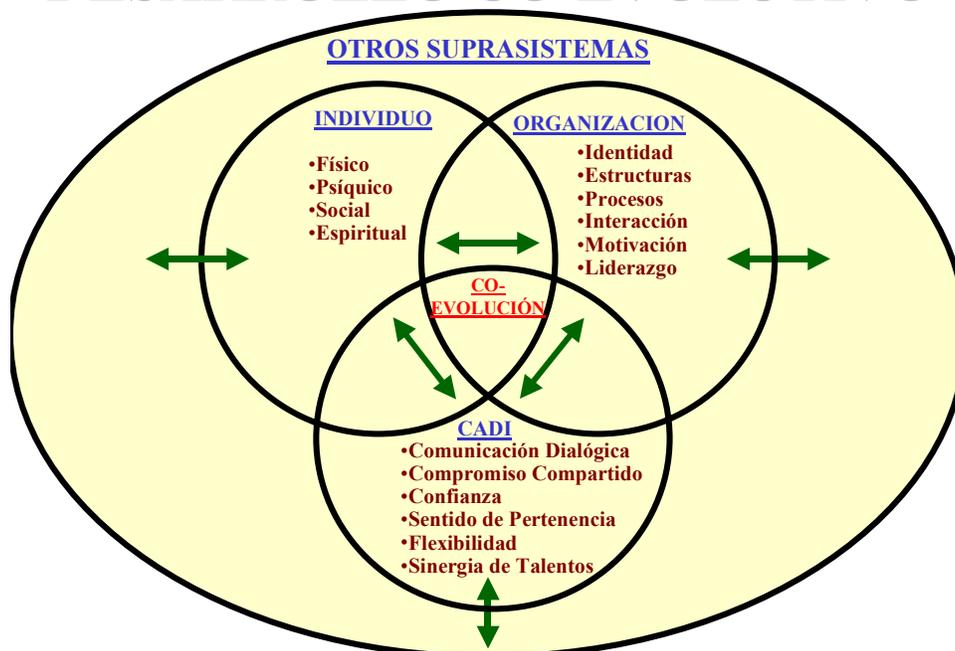
El auto-desarrollo integral de cualquier sistema requiere el aprendizaje y desarrollo de cinco procesos (Brenson-Sarmiento, 1994):

- **Auto-Valoración:** el sistema reconoce todas las cualidades y valores inherentes con el fin de lograr una autoestima realista y experimentar el placer de vivir y gozar en el "aquí y ahora", sin que lo impidan las voces del pasado ni el miedo al futuro.
- **Auto-Determinación:** el sistema analiza, evalúa y toma conciencia de todas sus propias realidades y opciones, con los insumos necesarios de otros, y toma sus decisiones basadas en ellas y en las opciones desarrolladas.
- **Acción:** el sistema asume la responsabilidad de planear, ejecutar y evaluar una acción concertada basada en dichas opciones, con la debida consideración del impacto de éstas sobre otras personas y grupos.
- **Adaptabilidad:** el sistema reflexiona sobre los resultados e impactos de sus acciones y desarrolla la flexibilidad, la espontaneidad y la recursividad para auto-corregirse y modificar las acciones con base en dicha reflexión.
- **Asociación:** el sistema crea y optimiza los procesos de interacción entre sus integrantes y con otros sistemas mediante un proceso de comunicación dialógica y una estructura de interdependencia co-evolutiva, participando activamente en la co-creación solidaria de valores grupales y de sistemas sociopolíticos más justos y equitativos.

Si en dado sistema este proceso ocurre de manera aislada, sin la participación tácita o explícita de los demás sistemas más allegados, es poca la duración del cambio y una

verdadera transformación no sucede. Este proceso co-evolutivo (Bateson-Mead, 1953) puede “mapearse” así:

DESARROLLO CO-EVOLUTIVO



Una intervención puede realizarse en cualquier punto del “mapa” anterior y tener buenos resultados. Sin embargo, nuestra experiencia, y la de muchos otros profesionales en el campo en distintas partes del mundo, ha mostrado que el punto de intervención más disponible, y donde más rápidamente se puede crear una masa crítica de alto impacto en los demás sistemas, es mediante la creación y desarrollo de un equipo como la CADI.

¿Cómo facilita el aprendizaje una CADI?

En nuestra cultura académica y organizacional, tendemos a confundir aprendizaje con la acumulación de información, la asistencia a un curso o la posesión de libros y manuales. Los adultos aprenden más cuando están trabajando con retos reales de su vida, cuando buscan convertir las dificultades en oportunidades y cuando pueden intercambiar, con otros aprendices, una retroalimentación permanente acerca de sus experiencias. El aprendizaje permanente requiere que reconozcamos nuestros propios estilos de pensamiento, de comunicación y de aprendizaje y que conozcamos y valoremos otros estilos, para aprender de nuestras propias experiencias personales y profesionales y de las de los demás.

Una Comisión Especial de las Naciones Unidas sobre la educación del Siglo XXI (DeLors, 1999) concluye, con una asombrosa sencillez tan grande como su profundidad, que para poder ser productivos y realizados, de hecho para poder sobrevivir, necesitamos desarrollar cuatro procesos de aprendizaje:

- aprender a aprender
- aprender a hacer
- aprender a ser
- aprender a convivir.

En la CADI, con su metodología de aprendizaje co-participativa y su énfasis en la relevancia y aplicabilidad de lo aprendido a las realidades vividas de cada uno, los participantes reciben la retroalimentación, las preguntas y el apoyo permanente de sus compañeros y de sus mentores, para lograr estos cuatro procesos de aprendizaje en forma co-evolutiva (individual-grupal-institucional-social).

Las últimas investigaciones han confirmado que los adultos optimizan su aprendizaje cuando existen las siguientes condiciones:

- Los temas son relevantes a necesidades reales y percibidas.
- Se construye el conocimiento sobre los aprendizajes y experiencias anteriores.
- La experiencia aumenta su auto-estima.
- Puede aplicarse inmediatamente su aprendizaje a retos reales y actuales.
- Se puede intercambiar retroalimentación con otros.
- Se puede aprender usando estilos de aprendizaje variados, inteligencias diferentes o múltiples, diversas sensaciones y procesos de pensamiento diferentes.

A pesar de las evidencias tan contundentes de lo anterior, muchos profesionales y organizaciones siguen amarrados a modelos antiguos de procesos puntuales de capacitación que producen nueva información que raras veces es convertida en conocimientos. Además, tendemos a hacer esta capacitación con el 80% de la organización que produce el 20% del cambio – el personal subalterno – en lugar de trabajar con el 20% que produce y facilita el 80% del cambio: el liderazgo. Aun con la última moda de “Coaching”, hemos perdido el recurso más importante en el aprendizaje...el grupo. Al adherirnos al vaivén de las “modas” novedosas, complejas y costosas, generalmente impartidas por un “gurú” de turno, hemos renunciado a la sabiduría de seis mil años de historia, reforzada por los desarrollos de las Nuevas Ciencias (Wheatley et al, 1997) que nos han enseñado que pequeños grupos de líderes-facilitadores representan las masas críticas necesarias para realizar una transformación organizacional.

Ahora con el aumento meteórico del aprendizaje virtual, en una gran mayoría de casos se ha aplicado estas nuevas tecnologías a los antiguos paradigmas y culturas de aprendizaje. El resultado, en lugar de aumentar el aprendizaje a menor costo, sólo ha servido para disminuir el aprendizaje y crear frustración y desmotivación a las personas que creen, equivocadamente, que van a aprender más y mejor mirando y memorizando el contenido de una pantalla, que mirando y memorizando las palabras de una clase magistral o de una página de un libro.

En lugar de tratar de mejorar el proceso de desarrollo organizacional o comunitario con la introducción de aún más modelos de liderazgo, “coaching” y capacitación, nos conviene enfocarnos en el empoderamiento de los aprendices y su responsabilidad para aplicar, de manera consistente, los principios básicos de cualquiera de los modelos.

Para lograrlo, estamos convencidos de la importancia de una mentoría integral con equipos de líderes, un proceso que hemos nombrado: Comunidades de Auto-Desarrollo Integral “CADI”. La CADI, a pesar de sus raíces antiguas, es una metodología basada en los más recientes e innovadores procesos de aprendizaje acción-participativa, pensamiento sistémico y trabajo en equipo. Es una integración, contextualizada por los profesionales de Amauta International, LLC al ámbito organizacional y comunitario Latinoamericano, de los principales aportes de:

- **Carter McNamara**
- **Myles Horton**
- **Reginald Revans**
- **Bob Dick**
- **Orlando Fals-Borda**
- **Peter Senge**
- **Bernice McCarthy**
- **Robert K. Greenleaf**
- **Margaret Wheatley**
- **Kazimierz Gozdz**
- **Fritjof Capra**
- **M. Scott Peck**
- **Paulo Freire**
- **Edgar H. Schein**
- **M. Scott Peck**
- **Chris Argyris y otros.**

¿Cuáles son las vivencias en la CADI?

La CADI facilita que cada uno de los líderes-participantes logre sus metas personales y profesionales:

- En la CADI, cada líder-participante trabaja en la realización de sus metas personales en su vida personal y profesional.
- Se apoyan mutuamente, compartiendo su respaldo emocional, experiencias, recursos, retroalimentación, preguntas facilitadoras, sugerencias y los cuestionamientos constructivos.
- Se exigen la responsabilidad personal de cada integrante para consigo misma y para con el equipo en cuanto a sus acciones y sus aprendizajes.

La CADI facilita el aumento de productividad de cada participante:

- Los obstáculos en nuestra vida y en nuestro trabajo generalmente surgen de la forma en que percibimos las cosas y de los valores (nuestros y los que nos rodean) en la casa, organización, país o etnia.
- En la CADI, cada participante comprende más claramente los parámetros de sus propias percepciones, el valor sinérgico de las percepciones de los demás y, con base en lo anterior, la CADI clarifica y prioriza sus valores compartidos.
- En la CADI, cada participante aumenta su competencia, su aprendizaje, su motivación y su responsabilidad consigo mismo y con los demás. Al hacerlo, aumenta también su productividad (eficiencia, eficacia y efectividad).

La CADI facilita el manejo efectivo del estrés:

- En el mundo de hoy, el estrés cobra muchas víctimas que de otra manera hubieran podido convertirse en personas felices, realizadas y triunfadoras. Existe un común denominador de severas limitaciones de tiempo, energía y recursos para hacer lo que tiene que hacerse. Por ende, muchas personas “se queman” y se vuelven amargadas y aún agresivas.
- En la organización, muchas personas están hastiadas de oír sobre “cambio organizacional”, “calidad” y “capacitación”. Muchas veces, los nuevos programas son recibidos con escepticismo, cinismo o rebeldía.
- En la CADI, los participantes expresan su desacuerdo cuando no creen en los beneficios de un programa nuevo. Este es el mejor punto de partida para volver a la autenticidad, la participación activa y el compromiso.
- El proceso participativo en la CADI facilita el auto-desarrollo del individuo, que incluye la responsabilidad de una adecuada gerencia de sí mismo en las dimensiones física, psíquica, social y espiritual.

La CADI es una verdadera comunidad:

- **Propósito:** la meta (misión) y los valores nucleares son compartidos por todos y la CADI facilita el aprendizaje de los conocimientos y las destrezas que sus participantes necesitan, y como resultado de este aprendizaje, la implementación de las acciones conducentes al logro de sus metas.
- **Identificación:** la CADI tiene su propia identidad y facilita (y exige) el trabajo en equipo.
- **Reputación:** la CADI recibe mucho reconocimiento por su efectividad, sus logros y el crecimiento personal de cada participante.
- **Gobernabilidad:** hay un acuerdo sobre las normas de auto-disciplina que rigen la operación de la CADI y sobre las consecuencias del incumplimiento de dichas normas.
- **Comunicación:** los participantes adquieren herramientas de comunicación dialógica para compartir información e ideas y para interactuar personal o virtualmente.
- **Sub-Grupos:** con cierta frecuencia se utilizan sub-equipos de trabajo dentro de la CADI.
- **Entorno:** el papel del facilitador-mentor es el de crear y mantener los espacios y procesos sinérgicos necesarios para lograr las metas acordadas.
- **Fronteras:** los participantes acuerdan desde un principio si la comunidad va a ser cerrada (sin admitir nuevas personas) o abierta (admitir nuevas personas según criterios acordados).
- **Confianza:** el grado de participación, apoyo mutuo y empoderamiento genera un alto grado de confianza.
- **Intercambio:** todos aceptan y siguen el modelo de la “Olla Comunitaria”: todos dan y todos sacan.

- **Participación:** prima el empoderamiento personal y la responsabilidad que tiene cada uno sobre sus propios pensamientos, sentimientos y acciones, y sobre su impacto sobre los demás
- **Historia:** permanentemente se monitorea, en el equipo, el peregrinaje de cada uno y de la comunidad, se documenta para el aprendizaje organizacional y de otras CADI..

¿Cómo apoya el proceso CADI a las organizaciones?

En el ámbito laboral y profesional, la CADI satisface las siguientes necesidades organizacionales:

- Optimiza el proceso de trabajo en equipo.
- Crea, rápidamente, una cultura de trabajo en equipo en todo el sistema.
- Crea importantes ahorros para la empresa porque los colaboradores aprenden a ayudarse mutuamente mientras trabajan en los retos reales de la organización y sus clientes.
- Los participantes aprenden competencias y destrezas en resolución de conflicto, reflexión-acción, mentoría, toma de decisiones, comunicación dialógica, intervención estratégica, empoderamiento lingüístico y otros.
- Hay aprendizaje enriquecido y relevante alrededor de un tema o destreza consensuado mientras los participantes aplican nuevos aprendizajes e intercambian retroalimentación alrededor de estas experiencias.
- El componente virtual de la CADI utiliza las metodologías más innovadoras y el software de última generación para complementar los procesos presenciales y lograr un óptimo aprendizaje, una efectiva mentoría y un productivo trabajo colaborativo con una inversión muy inferior a los métodos tradicionales menos efectivos.
- La CADI puede convertirse rápidamente en un núcleo de aprendizaje organizacional. Con sus competencias básicas de comunicación dialógica y sinérgica, inteligencia colectiva sostenible y arquitectura para el aprendizaje (Gozdz, 1996), se convierte en el modelo de las posibilidades para otros grupos y para toda la organización.
- La CADI se convierte en una masa crítica transformacional de cultura organizacional.

¿Cómo funciona la CADI?

La CADI se basa en una metodología nueva e innovadora, basada en los preceptos de aprendizaje co-participativo, pensamiento sistémico y auto-desarrollo integral co-evolutivo. El proceso y las metodologías de la CADI pueden adaptarse a muchos objetivos diferentes y con distintos niveles organizacionales aunque su mayor efectividad se logra con grupos de líderes de distintos procesos. El proceso ha sido muy exitoso y rápidamente reconocido mundialmente por su sencillez y su efectividad para facilitar aprendizaje y transformación cultural en mucho menos tiempo (e inversión de recursos) que con otras metodologías.

Hoy en día, como nunca en nuestra historia, hay una proliferación de libros, talleres y diplomados acerca del desarrollo de liderazgo. Cada uno resalta una nueva perspectiva del tema de liderazgo, generalmente ofreciendo unas recetas mágicas de características o comportamientos necesarios. Cualquiera que sea el modelo o la perspectiva escogida, el éxito de cualquier programa de desarrollo de liderazgo depende de un proceso de participación proactivo y auténtico de los líderes en determinar las acciones y luego reflexionar sobre ellas, más una adecuada implementación y seguimiento. La efectividad de la CADI no está limitada a ciertos modelos de desarrollo organizacional pero si requiere un compromiso organizacional con su metodología co-participativa de aprendizaje y acciones.

La CADI está diseñada para aquellos colaboradores que tengan la responsabilidad primaria de liderar cualquier proyecto o proceso que conlleva retos difíciles. La CADI guía a sus participantes en el desarrollo de las competencias acordadas, contextualizadas a sus propias necesidades y naturaleza organizacional y cultural. Los participantes asumen la responsabilidad de su propio desarrollo y apoyan a los demás participantes en el mismo proceso.

A la vez, todos son responsables de la evolución de su propia CADI según los siguientes parámetros (Brenson-Orduz, 1996):

- **FUNDAMENTACIÓN (Un Equipo Embrión):** La CADI se conforma y se orienta al proceso de hacerse equipo y establece sus fronteras provisionales. Puede existir un gran entusiasmo, compromiso ciego u optimismo ignorante, mientras un mentor la ayuda a plantear sus objetivos y normas. También puede existir escepticismo. En esta etapa inicial el Facilitador-Mentor puede ser directivo y protagónico mientras surge un líder interno.
- **INCERTIDUMBRE (Un Equipo Enfrentado):** Surgen confrontaciones y conflictos de roles y estilos. Generalmente surgen el manipuleo y las luchas de poder, de liderazgo, de control y de influencia. Se puede generar mucha frustración, estrés, desilusión y pesimismo acerca del futuro del equipo en esta etapa y es el punto en que un grupo puede decidir no seguir. El Facilitador-Mentor es clave en esta etapa para facilitar que el equipo resuelva sus conflictos, ensaye nuevas formas de relacionarse y haga los ajustes necesarios, mientras ayuda a los individuos a ver nuevas opciones y a coordinar las labores del equipo.
- **VALORACIÓN (Un Equipo Enfilado):** Resueltos los conflictos, se logran los primeros éxitos con los nuevos procesos sinérgicos, y se comienza a valorar éstos. Hay optimismo realista y un mayor sentido de pertenencia y de compromiso a los nuevos procesos. Puede haber subgrupos fuertes mientras un líder interno mantiene al equipo orientado. El Facilitador-Mentor es menos protagónico y generalmente su papel es de monitoría.
- **EFICIENCIA (El Equipo Eficiente):** La CADI logra aumentar su productividad en la medida en que se optimizan los procesos sinérgicos y el crecimiento personal. Los integrantes comienzan a compartir las tareas de liderazgo. También el equipo

puede aislarse o tratar de competir con otros equipos en este momento. El Mentor asume un papel asesor de poco protagonismo

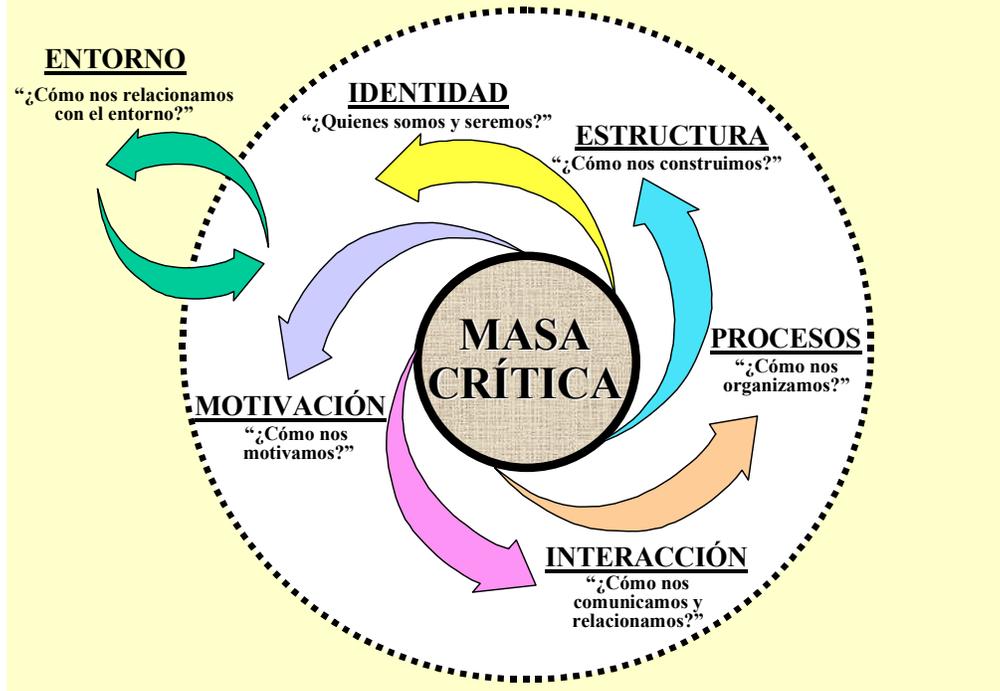
- **TRANSFORMACIÓN (Un Equipo Eficaz):** El equipo puede llegar a ser semi-autónomo o de auto-gestión, debido a la nueva eficacia y, con ella, la necesidad de lograr trascendencia apoyando a otros equipos. También puede existir la necesidad de adaptarse a cambios en el entorno, reorganizarse o terminar. En esta etapa el Facilitador-Mentor sigue con un papel asesor y de retroalimentador de proceso.

El desarrollo de la CADI depende del aprendizaje y la utilización de las siguientes competencias, según la etapa de evolución de la CADI:

- **Comunicación Dialógica:** Una comunicación proactiva y dialógica lubrica las “ruedas dentadas” de cualquier proceso sinérgico y trabajo en equipo. Requiere el reconocimiento y valoración de cada uno como persona, de su percepción de la realidad y de sus opiniones.
- **Compromiso Compartido:** Acordar, contraer y cumplir obligaciones con el equipo (valores, misión, estrategias, procesos, etc.) y con los demás. Es el proceso de “prometer+con”.
- **Confianza:** La confianza no “se da” sino es una co-creación entre los miembros del equipo. Sucede cuando una persona decide confiar en otra y esta tiene conductas dignas de confianza. Requiere una serie de pequeñas decisiones y acciones, a través del tiempo, en las que cada uno da prioridad a las virtudes de compasión, justicia y bienestar colectivo, por encima de la satisfacción de una necesidad personal. La confianza es el inevitable residuo de los compromisos cumplidos.
- **Sentido de Pertenencia:** Los participantes se valoran a sí mismos como elementos esenciales dentro del equipo en cuanto a sus decisiones, actividades y resultados. Requiere una percepción (auto-imagen) positiva y realista de sí mismo dentro del equipo y una valoración (auto-estima) de lo percibido.
- **Flexibilidad:** El grado de creatividad, espontaneidad e innovación necesario para facilitar los procesos de sinergia. Dicha flexibilidad debe manifestarse tanto a nivel perceptual (apertura a otras ideas y percepciones sobre la misma realidad externa) como a nivel conductual (las opciones disponibles para la acción).
- **Sinergia de Talentos:** Proceso de integración sinérgica de talentos y destrezas individuales, incluyendo las de liderazgo, para el óptimo desarrollo y manejo de las estrategias necesarias para lograr los objetivos.

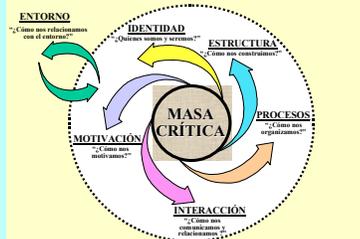
La CADI es (o debe ser) parte integral de un proceso de transformación organizacional. Esta transformación requiere, por su parte, el desarrollo integral y equilibrado de sus subsistemas (Brenson, Rodas y Sarmiento, 2001):

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL



LOS COMPONENTES

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL:



- ♦ **IDENTIDAD:** misión actualizada y visión futura internalizada, basados en valores corporativos compartidos.
- ♦ **ESTRUCTURA:** gerencia integral, liderazgo apropiado y estructura sinérgica.
- ♦ **MOTIVACIÓN:** necesidad sentida, compensación y reconocimiento.
- ♦ **PROCESOS:** acciones y metas estratégicas, competencias relevantes, seguimiento mentor y recursos.
- ♦ **INTERACCIÓN:** comunicación dialógica, trabajo en equipo y participación alineada.
- ♦ **ENTORNO:** responsabilidad social corporativa y aprendizaje organizacional.

¿Cómo se empieza a construir una CADI?

La CADI no es un programa “enlatado” ni una receta mágica para todos los males organizacionales. Es un proceso cuyo diseño depende de la naturaleza del grupo y de los objetivos deseados por sus participantes y por la organización. El diseño del proceso CADI siempre se realiza conjuntamente con los que van a formar parte de él.

El Facilitador-Mentor se reúne con la nueva comunidad (y no solamente su representante o jefe) antes de cualquier compromiso, con el fin de evaluar, conjuntamente, las necesidades de crecimiento personal y profesional de cada uno, la evolución actual y deseada del equipo, las expectativas del grupo y para acordar elementos como:

- entorno organizacional apropiado
- temas, contenidos y metodologías de aprendizaje
- si la CADI va a ser abierta o cerrada
- los papeles del facilitador-mentor
- los roles de los participantes
- exigencias de la metodología
- normas de aprendizaje y convivencia
- duración e intensidad horaria, tanto presencial como virtual
- los resultados esperados.

La CADI se inicia, como cualquier grupo, como una asociación formal o informal de personas con una necesidad en común que quieren y pueden satisfacer en grupo. Algunos autores se refieren a esta etapa como la “seudo-comunidad” (Peck, 1993) por su carácter netamente mercantilista.

Rápidamente, mediante las metodologías utilizadas, se pasa a la etapa de descubrir su comunalidad más allá de la necesidad compartida y el beneficio mutuo de compartir recursos de toda índole. En esta etapa puede haber momentos de caos mientras los antiguos paradigmas ceden ante el impacto de las nuevas experiencias y los nuevos aprendizajes.

Finalmente, se llega a la etapa de la valoración de la diversidad por su poder sinérgico y la optimización de su capacidad de aprender y actuar productivamente a nivel individual y grupal. Esta es la “verdadera” comunidad que rápidamente genera no solamente una alta productividad sino también una masa crítica de transformación cultural.

¿Cuándo puede ser útil una CADI?

La CADI es un proceso muy efectivo y potente que puede servir como programa independiente o como parte integrada con otros procesos, para enriquecer y profundizar el aprendizaje y el auto-desarrollo integral. Es especialmente efectiva en:

- **aprendizaje organizacional.**
- **desarrollo comunitario.**

- programas de desarrollo profesional.
- programas de educación a distancia.
- mentoría virtual.
- aprendizaje experiencial, para convertir información en experiencias y sabiduría.
- laboratorios de aprendizaje.
- formación de redes orientadas a resultados de larga duración.
- equipos gerenciales.
- procesos de “peer-coaching” para enfrentar los retos en el trabajo y en la comunidad.
- formación de facilitadores de aprendizaje, para profundizar y aplicar lo aprendido en cursos y talleres puntuales.
- aprendizaje auto-dirigido.
- gestión del conocimiento.
- compartir materiales y experiencias prácticos y de actualidad.
- apoyo mutuo en los procesos de cambio individual y organizacional.
- diseño de proyectos.
- formación de facilitadores.
- formación de mentores.
- formación de redes.
- programas de manejo de crisis y duelo.
- programas de transformación cultural.
- programas de manejo de situaciones traumáticas como violencia, desplazados, etc.

Para más información, comuníquese con:



**Apartado Aéreo 50717
Bogotá, Colombia
Tel: (517) 345-2724
Fax: (517) 345-2072
e-correo: gbl@amauta.org
website: <http://amauta.org>**