

Encontrar sentido a nuestra vida es la última misión que emprendemos cuando iniciamos el camino.

Al final de este camino, el único compañero es el desconcierto, precisamente al descubrir que el principal objetivo era el camino mismo.

Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano

“La organización versátil”

Primera parte: En busca del sentido

● Por: GABRIEL GARCÍA

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Militar “Nueva Granada”

RESUMEN ●

El presente artículo “Un modelo organizacional para el talento humano” plantea los elementos necesarios para el desarrollo del potencial humano, que permita verdaderamente la validación del conocimiento, en un entorno dinámico y cambiante.

Este modelo contribuye a la elaboración de una propuesta centrada en el desarrollo del capital humano, como activo indispensable para la innovación y creatividad requerida para aquellas empresas que estén preocupadas por ser líderes en el mercado.

La base fundamental del modelo referido es la construcción del sentido a la vida o sentido de propósito, como es la construcción de verdaderos acuerdos entre los distintos actores organizacionales que permitan externa e internamente lograr resultado de alto impacto.

La construcción de sentido se apoya en los procesos de aprendizaje organizacional, que permitan crear culturas que permanentemente están abiertas al aprendizaje, como escenarios de validación del conocimiento del capital humano.

● El mundo dinámico y cambiante exige esquemas organizacionales fundamentados en el átomo, que se manifiestan en las estructuras de organizaciones versátiles.

● ABSTRACT ●

The Organizational model for human talent is looking for the application to the validation of knowledge with a dynamic and changeable environment.

The Human Capital development like an asset of innovation and creativity is necessary for the leadership in the market.

The model needs the construction of agreements between organizational agents who internally and externally get results of high impact.

The process of organizational learning lets create culture that keeps open to the new frontier of knowledge like a scenario of the new world with open organizations to the change.

Introducción

INTRODUCCIÓN

El artículo en referencia pretende despertar en el lector enfoques modernos de gestión, organización y validación del conocimiento, que lleve a una reflexión necesaria para introducir esquemas empresariales acordes con las nuevas realidades cambiantes y dinámicas.

La filosofía de construir acuerdos es el propósito del presente artículo, basado en primera instancia, en la posibilidad de tomar elementos clave, tales como el lenguaje, el uso de la razón, el bien común y la ética del acuerdo. En segunda instancia, generar la cultura de la filiación organizacional, entendida como amar intensamente lo que se hace y lo que hace la organización, para permitir el acuerdo, como escenario de transformación organizacional. Como tercera instancia, se requiere el desarrollo de una organización, acorde con una estructura de equipos de autogestión, que hacen parte del esquema de organización versátil. En última instancia, se apoya el desarrollo de adoptar esquemas de trabajo similares al de un equipo campeón, bajo la modalidad del coaching o acompañamiento permanente, ya que la órbita de la organización se enmarca en un mundo dinámico y cambiante.

Los elementos mencionados son los pilares para transformar organizaciones, basadas en el esquema de los acuerdos, ya que se plantea el a priori trascendental kantiano de que si en una comunidad de científicos se logran acuerdos, en una comunidad abierta de comunicadores también se pueden construir acuerdos. Si el acuerdo se

construye, la transformación de la organización se da, contribuyendo significativamente en un mundo empresarial muy dinámico y cambiante, "nadie se puede bañar dos veces en el mismo río con la misma agua" a producir resultados de grandes ligas.

Buscando el sentido de este trabajo entendí muchas cosas, entre ellas que cambiar la cultura de una organización es posible en la medida en que decido iniciar un cambio profundo en mí mismo, antes de pretender cambiar otros organismos. De otro lado, la búsqueda del sentido es probable en la medida en que los individuos que conforman una cultura entienden que las organizaciones solo son medios; el fin en sí mismo se encuentra en su capacidad de engranarse como un eslabón primordial en la cadena de valor y aumentar la posibilidad de desarrollo sostenible de su organización y de sí mismos

Viktor Frankl en su libro "El hombre en busca del sentido" describe que la conciencia es la esencia del sentido, y hace referencia a Nietzsche cuando asegura estar de acuerdo en que "quien encuentra un por qué para su vida, fácilmente descubre el cómo".

Este es mi punto de partida; el propósito de este escrito es, entonces, contribuir con un enfoque distinto, un enfoque que motive la reflexión profunda en la organización y ofrezca otra alternativa a la pregunta "¿cómo debe hacer esta organización, para lograr cambiar su rumbo hacia la búsqueda del ser competitivo?" Su enfoque debe ser, el que le permita descubrir su esencia. La propuesta podría ser "ser líder en la

integración de todas las áreas de comunicaciones, logrando un trabajo armónico hacia la generación de un proceso de gestión de conocimiento, útil en la solución de las necesidades de sus clientes y en su formación para un adecuado desempeño en la economía digital, basada en el conocimiento".

¿Cuál es el propósito?

Desarrollar una nueva concepción de un esquema organizacional propicio que permita apoyar en forma concreta los procesos de cambio profundo en forma visible, como es el proceso de transformación organizacional.

Elementos orientadores de la propuesta

La propuesta está fundamentada en la orientación que los filósofos Karl Otto Apel y Jürgen Habermas entre otros, han venido desarrollando en su enfoque, no solo de transformación sino de la transformación de la sociedad en una apertura de grandes cambios mentales.

Hipótesis

"Si una comunidad de científicos a través de sus discusiones inteligentes construye acuerdos en una organización cuya razón de ser son las comunicaciones, también es factible facilitar acuerdos en busca de constituir una COMUNIDAD ABIERTA DE COMUNICACIONES", cuyas características nos permitan demostrar que filiación, aprendizaje, liderazgo por valores, lenguaje estructurado y "empoderamiento" pueden construir el enfoque de cambio organizacional.

Para comprobar esta hipótesis es necesario responder algunos interrogantes que surgen de este planteamiento:

1. ¿Es posible despertar el sentido ético de las personas que conforman la cultura organizacional a través de la filiación organizacional?
2. ¿Es posible considerar que los comportamientos de los miembros de esta comunidad sean modificados a partir de la construcción de una visión compartida de sus líderes y la alineación de sus intereses personales con los organizacionales?
3. ¿Es posible modificar las percepciones de los diferentes miembros de la organización al crear condiciones en ella para realizar la gestión del conocimiento, asegurando así que el ciclo de aprendizaje organizacional concluya?
4. ¿Sería posible considerar que la aplicación del modelo por desarrollar en este trabajo, garantice la sostenibilidad de la organización a través de su capital intelectual?
5. ¿Es posible realizar un cambio profundo no solo en una organización de comunicaciones, sino en todos los individuos que constituyen una comunidad en la sociedad, con solo articular los elementos que constituyen este modelo?

Intereses inteligentes

Según el profesor Gabriel García, los elementos que lograrían hacer factible esta propuesta son:

1. Lenguaje estructurado.
2. Uso de la razón práctica.
3. Interés común.

4. Respeto profundo a través de la ética y la moral.

Lenguaje estructurado

Es sabido desde la antigüedad, que el lenguaje puede influir en los estados de ánimo, opiniones, comportamientos y sobre todo en las decisiones (de allí la alta estima de los filósofos antiguos por la retórica), constituyéndose en la herramienta principal para impactar comportamientos, es decir cambiar percepciones. De allí surge la posibilidad de considerar que todos los seres humanos han sido dotados de un lenguaje estructurado que les permite actuar como comunicadores ante los diferentes problemas y situaciones generales en que ellos mismos participan.

Según algunos estudios, este lenguaje estructurado ha sido mejorado a través de los diferentes procesos de aprendizaje y desarrollo, que han permitido hacer evolucionar el acto del habla, tan importante como valioso para construir acuerdos, es decir, en una Comunidad Abierta de Comunicadores; como en una empresa o un país, se torna indispensable la *fluidez en la comunicación* como prenda de garantía para que las mentes abiertas generen discusiones y reflexiones profundas a través del diálogo, como mecanismo útil para la construcción de consenso que se convierte en base fundamental para los acuerdos.

La razón en práctica

El ser humano está dotado de una capacidad muy poderosa de entender y reflexionar sobre conocimientos expresados por los diferentes actores de la comunidad abierta de conocimiento, que mediante la discusión permiten

hacer aportes, juicios o propuestas selladas en el uso de la razón y de la inteligencia.

La razón es el gran escenario, en donde las ideas van generando juicios constructivos indispensables y necesarios para construir inteligentemente los acuerdos, puesto que la razón en su plataforma está constituida por un mundo integrado de conocimiento, reflexión y aporte, todos ellos necesarios para construir acuerdos.

Interés común

El pensamiento de Marx sigue vivo y latente cuando exige a los intereses egoístas dar paso a la construcción de escenarios en donde hay un gran beneficio para todos, es decir, el interés colectivo prima sobre el interés individual, por lo cual la conciencia colectiva lleva de la mano a que el bien o el beneficio común sea un afirmativo a la comunidad abierta de comunicadores.

Respeto profundo

El diálogo sincero abiertamente constructivo, implica despojarse de intereses personales como escenario de confianza en donde se puede hablar con la verdad; es lógico que la verdad vaya construyendo dicha confianza, por lo cual el respeto por la opinión ajena y sus puntos de vista, son indispensables en la búsqueda y la construcción del acuerdo.

Es sentirse libre, expresar las ideas a la luz de la información con que se cuenta, sin miedos ni temores. Es el respeto por el aporte del otro que no solamente se genera en la expresión, sino en la validación y aceptación. Para poder lograr el anterior propósito es indispensable el desarrollo de una ética y una moral que impulsen los acuerdos y consensos, generando una oportunidad.

Objetivo

Brindar a la organización (mundo empresarial) un esquema que permita apoyar todos los procesos de transformación organizacional que se vienen adelantando en el mundo de los negocios, para que sean reales en el afán de contribuir a los logros y propósitos organizacionales que se requieren en un mundo cada vez más dinámico y cambiante.

Alcance

El alcance de este trabajo va desde la realización de un diagnóstico de disposición cultural al cambio, hasta la elaboración de un modelo de aprendizaje organizacional y de transformación cultural, orientado al desarrollo de una cultura ideal definida, identificando las acciones y recomendaciones sugeridas para su implementación.

Objetivos específicos

Diseñar un modelo de aprendizaje organizacional, identificando la cultura ideal y determinando las implicaciones del cambio para la organización; estableciendo retos y definiendo acciones encaminadas al logro de una comunidad que asegure la continua adaptación de su equipo humano a los diversos y dinámicos cambios enfrentados, para lograr la competitividad.

- Realizar un diagnóstico de disposición cultural al cambio, para una empresa del sector.
- Definir la cultura ideal para una empresa del sector de comunicaciones.

Realizar un análisis de la brecha entre la situación cultural actual y la deseada para una empresa del sector.

- Determinar los recursos y tiempos estimados para la implementación del plan de transformación cultural.
- Identificar los factores críticos de éxito del proceso.

Antecedentes

En 1997 y a partir de los diversos cambios experimentados por la industria, la empresa comienza a visualizar la necesidad de desarrollar algunas habilidades en busca de lograr un buen desempeño en el sector de comunicaciones. Paralelo al trabajo de lo que deberían ser los principales cambios en los procesos y la forma de realizar las cosas en la organización, se adelantan esfuerzos para administrar la transformación cultural, haciendo énfasis en el liderazgo y la motivación, de donde surgen prácticas como la gestión del desempeño y el clima organizacional; sin embargo sólo en el año 2000 se establece que el cambio debe corresponder a una estrategia de orden superior, pero que se desarrolle antes, durante y después del proceso de transformación y es allí donde surgen interrogantes como: ¿cuál debe ser el enfoque que debe dársele al tema? ¿Quién debe hacerse responsable del desarrollo del tema?

¿Cuál es el alcance del tema? ¿Cuál es el resultado esperado de administrar estas variables, y cuál es el contenido humano del cambio?

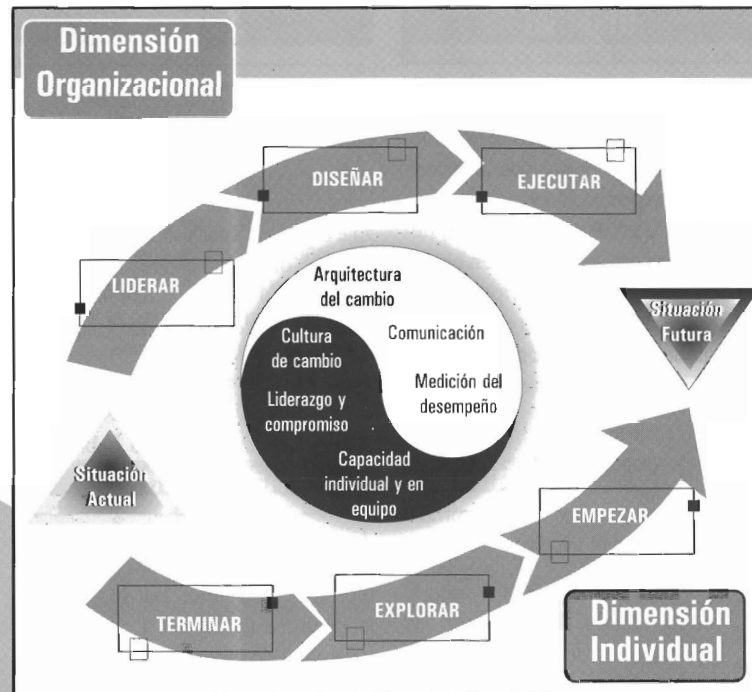
Los diagnósticos realizados a la fecha (frente a la transformación hacia un nuevo modelo de negocio y el desarrollo de una estrategia única de servicio) establecen claramente las mismas limitaciones:

- a) Carencia de una identidad propia y de valores compartidos por todos los miembros de la organización;
- b) Dificultades en la comunicación: existencia de múltiples culturas y lenguajes; existencia de juicios permanentes y de islas (falta de trabajo en equipo);
- c) Pérdida de un conocimiento construido durante ciento quince años;
- d) Desconocimiento de las características y necesidades de la razón de ser: el cliente;
- e) Poder por el poder - temor al "empoderamiento";
- f) Proyectos de mejoramiento aislados y de costos elevados.

Todos estos elementos se complementan con la inexistencia de cohesión del equipo directivo y la excesiva paternidad de la organización que durante muchos años ha sido responsable de la mayor parte de frustraciones personales de los individuos que la conforman, y de no poder satisfacer los intereses personales de todos.

Desde el punto de vista de cambio, este se da en dos dimensiones: la individual, que son los procesos mentales por medio de los cuales las personas aceptan la nueva situación; la dimensión organizacional que comprende cambios en estructuras, procesos, sistemas y tecnologías necesarios para implementar exitosamente la visión y estrategia del negocio.

Ambas deben darse equilibradamente; sin embargo, en la organización los esfuerzos se han inclinado hacia la dimensión organizacional, dejando de lado la individual; de allí que este trabajo esté enfocado hacia el desarrollo individual como complemento de los esfuerzos realizados por la organización.



Segunda parte:

Marco teórico

Al plantear en esta parte la necesidad de articular: cambio, cultura y filiación organizacional, cabe la posibilidad de plantear el siguiente modelo, basado principalmente en el desarrollo de:

La clave del éxito de una organización que emprende el cambio, es la voluntad de seguir aprendiendo de la experiencia de perseguir una meta sostenible.

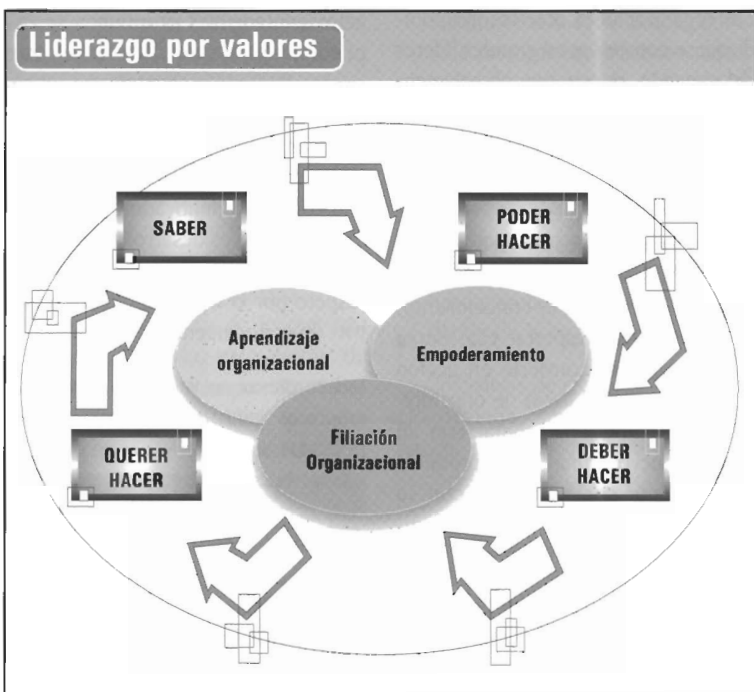
Peter Senge

Filiación organizacional

Es una estrategia que permite poner en práctica el valor más espectacular de todos (amor) al servicio del proceso y los clientes.

Filiación organizacional es amar intensamente lo que se hace y lo que hace la institución. Es el sello que les da validación a los valores y principios de una organización, hoy denominada Código de Colores. Su contribución de la validación de valores y principios es la base para lograr una PERCEPCIÓN CORRECTA de los diferentes actores que validan el conocimiento, es decir, de nada sirve tener mucho conocimiento, si este no se aplica.

El conocimiento por sí solo es la percepción del sujeto. Cuando este es correcto y ello se logra cuando en los escenarios en que se valida el conocimiento, se aplica la estrategia de filiación organizacional.



**Nuevo pensamiento:
pensamiento estratégico**

El mundo dinámico y cambiante exige una nueva forma de pensar que permita aprovechar de manera inteligente las *oportunidades* que esta misma dinámica brinda; puesto que la oportunidad es red, es necesario "hacer de la oportunidad un verdadero reto" el cual es el que entusiasma y anima a la innovación plena, al esfuerzo y a la productividad de alto nivel, es decir a la ambición de llegar a ser los mejores; en otras palabras, el nuevo pensamiento tiene que ver con el mundo de los mejores que se logra sólo con el sostenimiento de un propósito estratégico.

**Nueva filosofía:
"todos al servicio de todos"**

Es la filosofía del servicio pleno que apoya y da resultados arrojadores, es decir, de alto calibre en la búsqueda del campo magnético del servicio inteligente, de tener día a día clientes más contentos y felices. Es la organización abierta al servicio en donde los diferentes niveles organizacionales (desde la presidencia hasta el obrero) se convierten en servidores, para que esta propuesta (campo magnético del servicio inteligente sea una realidad). Las diferentes unidades u organizaciones existen para apoyar a las demás y es el verdadero trabajo en equipo.

Ética y valores

La ética y los valores pretenden dentro de la organización llevar a la práctica del sentimiento profundo del amor hacia la felicidad plena. El negocio de la ética es la felicidad y de la moral es la impecabilidad.

El ser humano tiene niveles en donde se experimenta como tal, que son la condición de posibilidad para que el hombre se muestre en su grandeza; estos niveles son:

- Intelectual
- Estético
- Moral
- Espiritual.

A los niveles anteriores hay que darles sentido llevándolos al esquema de trabajo, donde su validación se da a través del enfoque de la excelencia. Las empresas excelentes están plenamente identificadas cuando en sus diferentes desarrollos y acciones, procesos, servicios y tecnología están enmarcadas en:

- Verdad
- Belleza (perceptible en los procesos, proyectos, ambiente, etc.)
- Bondad
- Unidad.

El servicio no es un proceso. "El servicio es gente, es decir es actitud y mentalidad" y es allí donde el amor juega un papel importantísimo; claro está que el proceso cuando está asegurado y clarificado ayuda a los servidores a volver realidad la excelencia en el trato con el otro, es decir, el trabajo en equipo.

El hombre como finalidad, el proceso como medio

Es muy importante el desarrollo de este enfoque cultural, en donde el proceso está hecho para el hombre, el hombre es quien valida el conocimiento, por tal motivo, la importancia sigue siendo del sujeto que ha recibido el conocimiento y que se convierte en el recurso más importante de la organización, es decir en el **capital intelectual**. En la validación del conocimiento que lleva al servicio pleno, el hombre pone al servicio del proceso toda su riqueza; el esquema viejo basado en miedos, controles y supervisiones policivas en donde la desconfianza hacia el sujeto hace que la organización lo vea como un elemento perezoso al que hay que estar midiendo y confrontando, es este temor el que genera resentimiento, daña la percepción y lleva a la parálisis del conocimiento, porque en la organización se activan los antivalores que están estigmatizados en el odio y la desconfianza.

Para rescatar la grandeza del hombre, hay que darle la importancia que le permita trascender y que sólo la filiación organizacional puede lograr.

Práctica de trabajo: aprendizaje organizacional

"La actuación plena de la inteligencia del sujeto y de la organización que se abre permanentemente a aprender de sus propias fallas, es el fundamento de la innovación continua". Es aquí donde se construye la gran palanca que garantiza fundamentalmente la validación del conocimiento; el aprendizaje es el desarrollo del poder total del sujeto en donde se logra la capacidad reflexiva, la conexión con el proceso, la acción indispensable y la validación correspondiente.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje se convierten en grandes líderes del mercado, puesto que no solamente están al día sino que vuelven realidad el propósito estratégico.

Liderazgo por valores

Si el conocimiento es fuerza espiritual, la cual se encuentra profundamente en el sujeto que activa el conocimiento, es conveniente despertar esa fuerza dormida que se convierte en acción arrolladora y en el logro de oportunidades. Es importante contar con un hombre nuevo o una fuerza profunda abiertamente comprometida con su verdadera transformación, la cual implica un cambio profundo.

El hombre transformado es fruto de la fuerza espiritual de sus valores que son las reservas verdaderas que impulsan cualquier propuesta de transformación organizacional, es decir para transformar la cultura y a su vez las prácticas organizacionales es indispensable transformar al hombre. El objetivo es llevar al hombre a encontrar su verdadero sentido a la vida en el ambiente de trabajo.

Unidades productivas o equipos de alto desempeño

La transformación organizacional debe irradiarse y apreciarse en el juego de verdaderas unidades productivas, en donde el "empoderamiento" es su máximo rector. Es el juego de los equipos ganadores en donde el consenso y el acuerdo real ponen en evidencia el éxito de la transformación organizacional.

Gestión del conocimiento

Las empresas abiertas al conocimiento son supremamente poderosas, puesto que están centradas en los verdaderos

activos intangibles que nunca se deprecian sino que se valorizan constantemente y cuentan con un capital humano muy valioso, que posee conocimiento y experiencias apropiadas para la gestión del conocimiento; son compañías innovadoras y creadoras, cuyo reto es desarrollar al máximo el potencial humano, como prenda de respeto por la dignidad del sujeto activo de conocimiento.

Las empresas no valen sus activos, las empresas valen por lo que saben sus personas.

Cambio

Es necesario considerar que el estado actual de una situación o de una persona es el estado de equilibrio de los individuos, que brinda confianza, seguridad y confort, el cual se caracteriza por el sentimiento de control. Este sentimiento es generado cuando las personas sienten que entienden su ambiente. Podríamos denominar cambio al proceso de transición de un estado actual a una situación deseada.

Si el cambio es mayor, el desequilibrio en el sistema es mayor y generalmente afecta procesos, tecnología y estructura por una parte y de otra parte afecta un sistema social.

Las características del estado de transición son, entre otras:

- Baja estabilidad, temor, incertidumbre.
- Alto nivel de estrés emocional.
- El control se convierte en un asunto importante.
- Los patrones de conducta del pasado son muy valorados.
- Aumento de los conflictos

Peter Senge en su libro *La danza del cambio*, destaca, que existen por lo menos tres tipos de proceso de refuerzo que sostienen el cambio:

- **Resultados personales.** Los individuos de una organización tienen pasión por producir resultados que aumenten su calidad de vida; esto sucede una vez han apreciado vivir su vida más cerca de lo que han esperado vivirla; esta fuente de energía de refuerzo permite trabajar en equipos de trabajo verdaderos, con visiones compartidas y si se brinda la oportunidad suelen desarrollar en él, compromiso, perseverancia y respeto por las individualidades.
- **Desarrollo de redes de personas comprometidas.** Desarrollar redes de intercambio de información entre personas que se ayudan unas a otras, se constituye en un factor fundamental en el refuerzo de cambio profundo, en la medida en que se generan nuevas ideas y se ponen en práctica en la organización y difundirlas a través de una red informal de intercomunicación constituida por personas en quienes confía la organización; es mayor la probabilidad de que esta permanezca receptiva y en esa medida es posible integrar redes externas que le permitan a la organización estar preparada para absorber la complejidad del entorno.
- **Mejoramiento de los resultados del negocio.** Cuando se generan iniciativas de cambio, tendientes a mejorar los rendimientos, uno de los primeros pasos en este proceso es eliminar las actividades que no generan valor agregado y causan desperdicio de recursos o esfuerzos.

Sustituir estas actividades conlleva a mejorar las prácticas actuales y generar resultados, que de ser sobresalientes, aumentan la credibilidad y la disposición de las personas a comprometerse con los cambios. Es importante documentar estas mejores prácticas de la organización como un paso fundamental en el ciclo de aprendizaje de la organización.

Las iniciativas de cambio tienen un ciclo de vida, similar a la biología: nacen, crecen y dejan de crecer, tal vez se suspenden del todo, o quizás persisten a bajo nivel, orientadas por grupos pequeños de sinceros creyentes. La muerte prematura de las iniciativas de cambio, en gran parte obedece a la poca capacidad de los líderes para convencer a la organización de cambiar y a la constante práctica de imponer o de «solicitar el favor de». Para sostener el cambio es muy importante que los líderes reconozcan las limitantes o barreras, así como los riesgos asociados a estos procesos y concentre sus esfuerzos en disminuirlos o administrarlos.

Sin embargo, sostener el cambio no significa solamente, administrar barreras y generar acciones de refuerzo; la práctica de estas dos acciones involucra un proceso constante de aprendizaje:

“Entendiendo que la única ventaja competitiva que tendrá una compañía en el futuro es la capacidad para aprender más rápidamente que sus competidores”

Es importante no perder de vista que en el aprendizaje no todo es éxito y es allí donde retoma validez reconocer

que el cambio no es solo cuestión de buenas intenciones; con su equipo de trabajo Peter Senge ha identificado 10 grupos de fuerzas que se oponen al cambio (retos u obstáculos) asociados al ciclo de vida de estas iniciativas:

- **Retos de iniciación.** Constantemente se encuentran en las etapas tempranas de un proceso de cambio y se derivan directamente de las inversiones que el grupo piloto hace en las iniciativas de cambio. Estos retos son:
 - **Falta de tiempo.** La falta de flexibilidad y de control del grupo que inicia el cambio, sobre su propio tiempo y prioridades.
 - **Falta de ayuda.** La necesidad de entrenamiento y guía coherente, competente y continua y necesidad de apoyo al equipo que inicia el cambio.
 - **Falta de un incentivo claro y convincente para aprender.**
 - **Cumplir lo que se promete.** Vulnerabilidad y falta de reflexión que engendra el vacío entre los valores que se predicán y lo que hace un equipo de personas que inicien el cambio, sobre todo aquellos que lo patrocinan.
- **Retos de sostener la transformación.** Luego de algún tiempo, probablemente se salen de la fase de iniciación. Los resultados generan la confianza suficiente para que aún cuando no se puedan tener por seguros se reconozca la capacidad para crearlos. El cambio se asume en comunidad y comienza a hacerse agradable y es allí donde surgen otras variables: el entorno y la organización. La tarea es ahora sos-

tenerlo y forjar dentro de él una identidad que cruce fronteras tanto internas (pensamiento) como externas (cultura organizacional). Estos retos son:

- **Temor y ansiedad.** Producidos por la apertura y franqueza entre los miembros del grupo que inician el cambio.
- **Evaluación y medición.** Las diferencias entre la iniciativa de cambio y las formas de medir los resultados de la organización.
- **Verdaderos creyentes e incrédulos.** La tendencia del cambio a caer en una dinámica creciente de amenaza percibida y mentalidad de sitio.

- **Retos de rediseñar y repensar.** Si se ha logrado sostener el cambio, de alguna manera es necesario enfrentar obstáculos de carácter gubernamental, para los cuales se necesita liderazgo ejecutivo. Definir responsables, realizar la divulgación, generar las políticas, logrando que el cambio pase de ser una iniciativa a convertirse en una práctica habitual, en un aprendizaje. Estos retos son:

- **Gobierno organizacional.** Al entender su alcance, los grupos que toman la iniciativa, (pilotos) ¿cómo pueden desarrollar la legítima autonomía que necesitan para actuar a tono con las estructuras existentes de poder y responsabilidad?
- **Difusión.** ¿Cómo puede toda la organización aprender de la experiencia que da iniciativas de cambio? ¿Qué infraestructuras y prácticas pueden impedir que las organizaciones sigan inventando la rueda continuamente?

- **Estrategia y propósito.** ¿Qué se necesita para que una organización se actualice constantemente a medida que el mundo cambia? ¿Como pueden influir en una forma más amplia de pensar las ideas sobre propósito y estrategia que surgen de los grupos pilotos innovadores?

Premisas de orientación al cambio

- **Afrontar la realidad.** Las estructuras de las empresas, los procesos y la tecnología se quedarán obsoletos en un futuro próximo. Es necesario tener en mente nuevos modelos de negocio y nuevos elementos de competitividad.
- **Actuar en contextos estratégicos.** Es necesario concentrar los esfuerzos donde se puede obtener el mayor beneficio. Saber dónde realizar el cambio como inversión y dónde perseguir la mejora de los rendimientos, marcan la pauta del éxito frente a la competencia.
- **Patrocinio de alta dirección.** Para ser impulsado, el cambio necesita un patrocinio inicial y de sostenimiento permanente, con el fin de garantizar los recursos necesarios y asegurar la credibilidad del proceso
- **Establecer con inteligencia el ámbito del cambio.** Establecer un ámbito adecuado para el cambio es muy importante y es necesario concentrar los esfuerzos en mejorar de forma apreciable el rendimiento en las posiciones más importantes para la organización y para sus personas claves. Es importante determinar el alcance adecuadamente, pues

al crear demasiadas expectativas puede fracasar; sin embargo, al definir un objetivo demasiado limitado, el éxito podría no ser relevante.

- **Abogar por el cambio.** Abogar por el cambio es trabajar sin descanso por conseguir el consenso, iniciando en la alta dirección y dirigiendo los esfuerzos hacia las capas inferiores de la organización.
- **El cliente es el aliado y el motor del cambio.** El cliente es el principal aliado a la hora de argumentar los cambios, por lo cual la identificación y satisfacción de sus necesidades, deberían ser el elemento orientador del cambio.
- **Seleccionar a las personas claves.** Los cambios contemplados en la organización constituyen un centro de interés para algunos individuos y grupos. Es necesario entender y dar prioridad a los motivos de estos pilares.
- **Comunicar continuamente.** Uno de los principales factores críticos de éxito en procesos de cambio es la comunicación. La comunicación debe estar orientada a informar a los diferentes actores acerca de los resultados del proceso. Es necesario que la comunicación sea clara y sucinta para ser entendida, y honrada para ser creída.
- **Rediseñar las medidas.** A través del proceso de cambio, es necesario diseñar indicadores que sean coherentes.
- **Utilizar todos los resortes del cambio.** Existen factores claves en la organización que retribuyen los esfuerzos, los cuales son los resortes

del cambio; ejemplo de ellos son la estructura, los procesos y la tecnología. Si todo esto funciona de una manera coordinada, podrá asegurarse el éxito de un cambio a gran escala.

- **Líder audaz.** El líder del cambio debe enfocar sus esfuerzos en lograr que el equipo piense audazmente; este proceso conseguirá que se produzcan innovaciones a través de toda la organización.
- **Aprovechar nuevos modelos mentales y perspectivas.** En la mayor parte de las organizaciones, las personas se encuentran habituadas a un horario, una misma forma de pensar, ver y hacer las cosas, lo que dificulta reconocer la diversidad y valorar el beneficio que nuevos modelos mentales y nuevas perspectivas pueden brindar al proceso de cambio.
- **Formar capacidades.** Es importante que la organización invierta un gran esfuerzo en aumentar la competencia profesional de sus colaboradores en todos los niveles; estas competencias son útiles al resolver problemas de los clientes, en la toma de decisiones y el "empoderamiento" en el ejercicio de liderazgo necesario para enfrentar el cambio.
- **Planear el cambio.** Para impulsar el cambio es necesario desarrollar un plan detallado. Si bien es cierto que la mayor parte de las actividades se derivan de la respuesta de la Organización, es necesario tener en mente qué objetivos deben lograrse, en qué tiempo y con qué recursos y herramientas se cuenta para ello.

- **Integrar iniciativas.** En la organización y dadas las necesidades del día a día, a diario emergen iniciativas de cambio, que es necesario integrar lógicamente y de manera coherente con el modelo corporativo de cambio.

Cultura

Se entiende por cultura los diferentes modos de vida comunes, comportamientos, actitudes, valores de una sociedad, aprendidas mediante transmisión de una generación a la siguiente, en el transcurso de la historia de la sociedad

La cultura aprendida y transmitida socialmente, produce satisfacción al solucionar necesidades biológicas y socioculturales del individuo y del grupo. es dinámica, acumulativa e integrada.

Cultura organizacional

Es el conjunto de tradiciones, patrones de comportamiento, valores y formas normativas de realizar el trabajo que posee una organización y la diferencia de las otras. Es la personalidad y el carácter de una organización.

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente en todos los niveles de la empresa.

Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión e identificación con ellos, más fuerte será la cultura.

- Una cultura fuerte origina cohesión, fidelidad y compromiso.

- Una cultura de estas características desarrolla la **FILIACIÓN**.

Los componentes de una cultura organizacional son:

estructura, valores, normas, actitudes, ideas, misión, ritos y rituales, ambiente externo, creencias, mitos y tradiciones.

La cultura y el cambio se relacionan al ser la cultura un factor de medición de la disposición al cambio; el resultado de realizar una medición de disposición de la cultura, evidencia factores de riesgo por analizar y disminuir en busca de favorecer el proceso de cambio profundo.

En un proceso de cambio, es necesario identificar el nivel de consistencia entre la cultura existente y la cultura requerida para que el proyecto de transformación tenga éxito; adicional a ello se deben definir claramente las brechas o diferencias entre la cultura actual y la deseada, para definir y desarrollar estrategias, acciones, políticas y/o nuevos procesos que permitan, **progresivamente**, alcanzar la alineación con la estrategia corporativa o propósito estratégico.

En este orden de ideas podría sugerirse la combinación de:

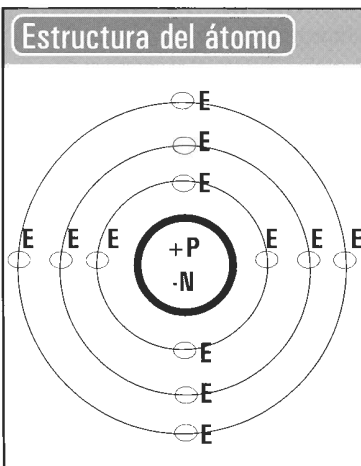
FILIACIÓN ORGANIZACIONAL
+ PROPÓSITO ESTRATÉGICO =
ÉXITO ORGANIZACIONAL.

La organización con sentido

En el mundo de los negocios se viene hablando de organizaciones de éxito, por lo cual valdría la pena preguntarse: ¿qué implicaciones demandan esta clase de organizaciones?

Se dice que son flexibles, versátiles, dinámicas, sin fronteras, aprendizaje organizacional continuo, centradas en el cliente, innovadoras, tomadoras de riesgo, servicio de calidad, enfoque sistémico e integrada a la mente del consumidor. El diagrama que usualmente toman los administradores en las distintas tareas de negocios, no describen realmente a una organización de éxito.

El diagrama usualmente debe permitir la liberación y transformación de la energía individual como base de las grandes transformaciones, que las entidades deben emprender para alcanzar los retos brindados por el mundo dinámico y cambiante. La base para comprender la liberación y la transformación de la energía individual es el modelo del átomo



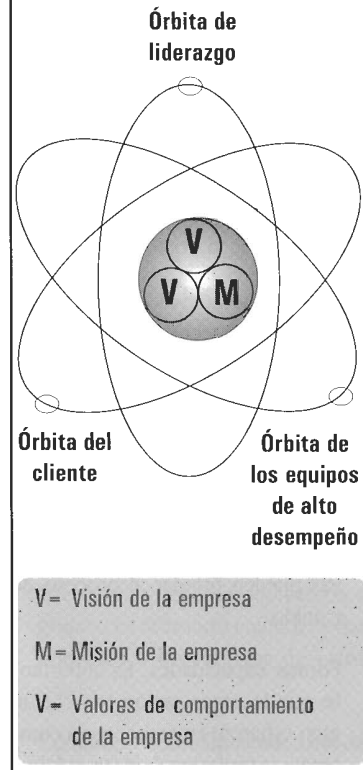
Es conveniente hacer algunas aclaraciones relevantes respecto del átomo para nuestro estudio:

- El átomo está conformado por tres tipos de partículas a saber: protones, neutrones y electrones.
- Los protones y los neutrones están incrustados en el núcleo; los protones generan carga de energía positiva y los neutrones generan carga negativa.
- Los electrones tienen carga eléctrica negativa, se encuentran alrededor del núcleo en órbitas diferentes y giran a altas velocidades. Ellos pueden girar alrededor del núcleo, millones de veces en segundos.
- La mayor parte de los átomos consta de varios espacios; es la velocidad circular de los electrones la salida de la energía y transformación del átomo.
- Este poder de la energía del átomo es la base de su transformación, la cual debe utilizarse en el moderno concepto de las organizaciones versátiles.

Organizaciones Versátiles

- Cuando la energía del átomo es transferida al mundo de los negocios, la operación de la compañía dentro de un ambiente de gran turbulencia puede representarse de la siguiente manera:

Representación de una compañía



Este núcleo concentra la orientación para la toma de decisiones de los distintos actores del negocio, que se efectúan por las acciones rápidas y dinámicas del entorno cambiante, que no dan espera, pero que deben ser decisiones coherentes y no basadas en apreciaciones individuales que generen problemas y dificultades en el desarrollo de la organización.

Las organizaciones versátiles están estructuradas en forma de átomo cuya energía orientadora está agrupada en la visión, la misión y los valores. El trabajo del recurso humano que permite el desarrollo del talento a su máxima

expresión está estratégicamente expresado en:

- A. La órbita del cliente, que envuelve todas la funciones que agregan valor a la satisfacción total del cliente.
- B. La órbita del liderazgo, que crea un clima apropiado para la innovación, la flexibilidad y el compromiso.
- C. La órbita de los equipos de alto desempeño, que considera los sistemas, procesos y estructuras requeridos, para una eficaz y eficiente operación de la empresa

Material diseñado y preparado por el
Coaching para el desarrollo
organizacional Gabriel García Díaz.
Teléfono: 6713791, Bogotá, D.C.
Fax: 6743316 Bogotá, D.C.

Nota:

Si tiene algún interés en adecuar una organización que garantice el éxito, utilizando los procesos de filiación organizacional, aprendizaje organizacional y cambio profundo, no vacile en contactarnos.

CONCLUSIONES
Conclusiones

El desarrollo organizacional del talento humano exige despertar y edificar en las distintas personas que hacen parte de la organización, de su papel protagónico como es el sentido a la vida o propósito personal.

El mundo dinámico y cambiante exige a las organizaciones el desarrollo del capital humano, como base de las respuestas innovadoras y creativas que el mundo empresarial demanda.

La verdadera transformación personal y organizacional se da cuando se construyen acuerdos o desarrollo de consensos en los distintos niveles organizacionales, que permitan la edificación, consolidación y logros de las organizaciones versátiles.

Implica además, para las organizaciones versátiles en un mundo dinámico y cambiante que les permita ser líderes en los mercados, abrirse al aprendizaje continuo y permanente.

Bibliografía

- APEL, Karl-Otto. La Transformación de la Filosofía. Taurus Ediciones. 1985. Madrid.
- SENGE, Peter. La Danza del cambio. Editorial Norma. Bogotá
- FRANK, Viktor E.. El Hombre en busca del sentido. Editorial Herder. 2000. Barcelona.
- CASTILLO, Iván Anzola. Colombia un jardín. Solórzano Editores. 2000. Bogotá.
- KIERNAN, Mathew J. Los Once mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Prentice Hill 1997. México.
- GARCÍA, Díaz Gabriel. Filiación Organizacional. Lizarazo Editores. 2003. Bogotá.
- GARCÍA, Díaz, Gabriel. Gestión para el manejo de crisis. Lizarazo Editores. 2002. Bogotá.
- GARCÍA, Díaz, Gabriel. El Coaching del equipo campeón. Lizarazo Editores. 2003. Bogotá