



Certificación en **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“Eleva tu carrera con nuestro programa
estratégico internacional y 100% virtual”

Módulo: Desarrollo organizacional,
cultura y estrategia

 **Sambodhi**
Mindful Business
by Bárbara Vilá Zorrilla, PhD

OBJETIVOS

A través de ejercicios prácticos, dinámicas, análisis y aplicación, los participantes:

1. Identificarán qué es desarrollo organizacional y sus antecedentes históricos.
2. Analizarán la diferencia entre cultura y clima organizacional.
3. Identificarán diferentes modelos de cultura y desarrollo organizacional, así como los elementos de impacto en los resultados del negocio.
4. Definirán elementos de identidad y de competencias medulares organizacionales.
5. Analizarán la situación actual de la organización aplicando la herramienta FODA, sondeando la cultura organizacional.



INTRODUCCIÓN

A juicio de muchos expertos y de los no tan expertos, tres (3) grandes tendencias configuran el cambio, el caos y la incertidumbre que viven las organizaciones actualmente. Estas tendencias son: la globalización, tecnología de la información e innovación, integrando nuevos modelos de negocio, alianzas, nuevos productos o servicios, entre otros.

Para atajar los vertiginosos cambios y las demandas de estas tendencias, las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a los cambios y de transformar muchos de los elementos de su cultura organizacional. El desarrollo organizacional como herramienta ayuda a responder con eficiencia y efectividad a estas demandas influenciando proactivamente en la orientación estratégica de la empresa.

Newell (2003), sostiene que los determinantes para mantener la ventaja competitiva ya no es el precio en la economía global competitiva, sino características como:

- Calidad en los servicios y/o productos
- La flexibilidad ante clientes exigentes
- La innovación para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes
- La responsabilidad social y el medioambiente
- El talento o potencial humano

El desarrollo organizacional propone implementar estrategias creativas sociotécnicas y humanas con el fin de lograr la eficiencia y el bienestar organizacional, sosteniendo así la ventaja competitiva en el mercado. Integrando estas dos (2) estrategias se logra sacar lo mejor de las empresas y de las personas que en ellas laboran. La transformación y el crecimiento de las organizaciones se dan cuando los líderes y empleados aúnan esfuerzos para desarrollarse, crecer y mejorar los procesos y sistemas de la empresa.

***¡Bienvenido,
el vuelo hacia el desarrollo y transformación
organizacional va a despegar!***

Crear organizaciones efectivas y con estrategias que crean valor

Visualizar, diseñar y desarrollar organizaciones efectivas con estrategias que crean valor, constituye el éxito para las empresas del futuro. Las organizaciones de éxito y de alto desempeño adoptan los cambios organizacionales necesarios, no sólo para sobrevivir, sino para prosperar y hacer la diferencia en el ambiente actual. Así mismo, observamos cómo muchas de éstas comienzan a desarrollar estrategias modernas e innovadoras, se vuelven más austeras, sensibles a las exigencias externas y sustentables desde el punto de vista ecológico. Cummings y Worley (2007), dicen que estas empresas toman iniciativas de la innovación, el cambio y el desarrollo de su gente en vez de limitarse a reaccionar ante lo ya ocurrido o de imitar a sus competidores.

A estos efectos, el desarrollo organizacional contribuye cada día más ayudar a los ejecutivos de las empresas a evaluarse, rediseñarse, definir y bajar sus estrategias de manera focalizada. Así como a modificar sus estructuras y sus procesos; con el fin de lograr la eficiencia, el bienestar y los resultados deseados del negocio. El desarrollo organizacional es importante también para quienes no proyectan convertirse en expertos o consultores en el área. Todos los gerentes y líderes tienen la obligación de supervisar y desarrollar a sus empleados, así como mejorar el desempeño de su departamento.

Por otro lado, se encuentran los agentes de cambio y líderes de proyectos de iniciativas de calidad que, a su vez, tienen la encomienda de impactar la efectividad y la eficiencia de la organización ante los retos del cambio. Por tal razón, se hace vigente que todos: tanto los gerentes y líderes, así como los agentes de cambio, ofrezcan recomendaciones a los altos ejecutivos e incorporen nuevos métodos o estrategias de negocio que garanticen el éxito futuro.

Cummings y Worley (2007), plantean que el desarrollo organizacional se distingue de la administración del cambio y del cambio organizacional, estos dos últimos procuran implementar de modo efectivo el cambio planificado. Se ocupan de la secuencia de actividades, procesos y tipos de liderazgo que mejoran la empresa. Pero su orientación a los valores no es igual. Las fases del desarrollo organizacional en las ciencias de la conducta apoyan los valores del potencial humano, la participación y el desarrollo de competencias, además del desempeño y la ventaja competitiva.

La administración del cambio se centra más en el valor de los costos de la calidad y de los programas. Los autores, a su vez, mencionan que la administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de habilidades. No obstante, el desarrollo organizacional siempre incluye a la administración del cambio, más no a la inversa. Pero, ¿qué es propiamente desarrollo organizacional y cuáles son sus antecedentes históricos?

¿Qué es desarrollo organizacional?

El autor y precursor del desarrollo organizacional, **Richard Beckhard** (1969), lo define como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.



Warren G. Bennis (1973), a su vez, lo define diciendo que es una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa; cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, retos; así como, al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Resultados esperados

Beneficios del desarrollo organizacional

1. Crear en toda la organización una cultura de solución de problemas.
2. Proporcionar el conocimiento y las competencias necesarias para la efectividad y eficiencia.
3. Crear confianza y satisfacción entre las personas de la organización.
4. Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que laboran en la organización.
5. Adaptación dinámica ante los cambios.
6. Bienestar organizacional
7. Otros

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Alguna literatura plantea que el desarrollo organizacional, como disciplina aplicada a las organizaciones, emerge de la **psicología aplicada al trabajo**, hoy conocida como psicología industrial organizacional. Esta última disciplina nace durante la guerra (1919 -1940), en la cual se comenzaron a aplicar pruebas e inventarios de personalidad para el reclutamiento de los soldados entre otras intervenciones de asistencia.

Los conflictos bélicos produjeron la necesidad urgente de aumentar la producción en las diferentes empresas del mundo, las cuales comenzaron a incrementar los horarios de trabajo para recompensar la demanda. Esto trajo como resultado nuevas investigaciones como las de Taylor (1911) y las de Meyers (1924) quienes estudiaron el impacto de las altas jornadas de trabajo en la productividad y la necesidad del descanso (Newell, 2003).

Una de las investigaciones de la psicología aplicada al trabajo que abre paso a nuevas investigaciones, lo fue el estudio realizado en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA dirigida por **Elton Mayo**. Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971 en Vivi Segovia) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año de 1924, partiendo de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción y las modificaciones en las condiciones de trabajo. En dichos estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Se concluyó que las relaciones con los líderes, así como, con el resto de la población de trabajadores tenía un impacto positivo mayor que los incentivos monetarios.

Mientras tanto, otros acercamientos fueron desarrollándose y ampliándose por consultores, los cuales fueron formando lo que hoy conocemos como desarrollo organizacional. Existen cinco (5) acercamientos principales que describiremos a continuación.



I. Entrenamiento en el laboratorio

Este acercamiento utiliza el adiestramiento en el laboratorio, llamado grupo T. El grupo T es un grupo pequeño sin estructura cuyos integrantes aprenden de sí mismos. Surgió en el 1946 cuando le solicitaron a Kurt Lewin y a sus colaboradores del Research Center for Group Dynamics del Massachusetts Institute of Technology (MIT) que ayudaran a realizar investigaciones sobre la capacidad de los líderes.

Posteriormente, en la década de los '50, otros expertos consultores y psicólogos comenzaron a realizar investigaciones e intervenciones de adiestramiento utilizando la misma metodología de grupos T (Cummings y Worley, 2007). Dichas aplicaciones la realizaron: Douglas McGregor en Union Carbide, Herbert Shepard y Robert Blake en Esso Standard Oil y McGregor y Richard Beckhard en General Mills. Algunos autores creen que estos primeros consultores esbozaron el término que hoy se conoce como desarrollo organizacional.

II. Investigación y retroinformación por encuesta

Kurt Lewin participó también de este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Éste realizó investigación de acción y retroinformación por encuesta en Harwood Manufacturing Company. Comenzaron a utilizar los datos de la investigación diagnóstica para identificar causa a los problemas y posteriormente identificar acciones. En la misma se desarrolló:

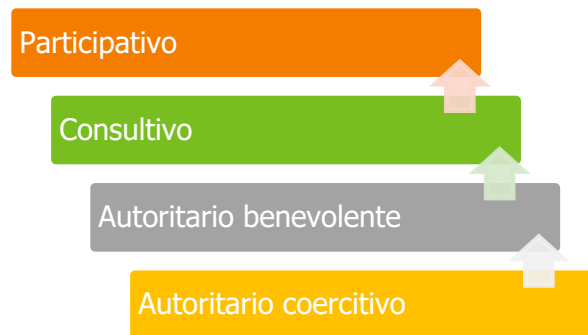
- Teoría de campo: comportamiento humano en el ambiente
- Investigaciones y retroinformación por encuestas

Tras la muerte de Lewin en 1947, el Research Center for Group Dynamics en el MIT fue trasladado a Michigan e incorporado al Survey Research Center como parte del Institute for Social Research. Este instituto fue dirigido por Rensis Likert (Cummings y Worley, 2007).

III. Normativa

Los enfoques de acción anteriores son reflejos en la eficiencia organizacional y cómo los estilos de administración y liderazgo influyen en esta eficiencia. Fue así que Rensis Likert comenzó a trabajar con los estilos. Likert aplicó el sistema 4 de estilos administrativos a las empresas, usando un proceso de retroinformación por encuesta que tenía como finalidad que los supervisores y líderes modificaran sus estilos para lograr mejores resultados de negocio.

Sistema 4 - Estilos Administrativos de Likert



1. **Autoritario coercitivo** - Se refiere a un estilo autocrático en el cual se utiliza el temor para motivar a la gente a desempeñarse. La comunicación y la toma de decisiones es hacia abajo. Hay poca relación interpersonal y baja productividad.
2. **Autoritario benevolente** - Se usa el mismo estilo de comunicación y relación, pero se motiva con recompensa económica. La productividad es medianamente baja.
3. **Consultivo** - Las decisiones son más compartidas con la gerencia media. La productividad es buena.
4. **Participativo** - Es el enfoque óptimo de estilo administrativo. La motivación proviene del interior de cada empleado. La comunicación y la relación es más abierta. Se involucra a los empleados de todos los niveles en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados. La productividad es alta.

IV. Calidad en el trabajo y productividad

La corriente de calidad en el trabajo y productividad comenzó a emerger en Inglaterra, Noruega y Suecia durante los años 50, cuando se comenzó a elaborar los diseños de trabajo que integraban mejoras en la tecnología y en las destrezas de las personas. Para esta misma época, después de la guerra, Japón invita al estadístico estadounidense William Deming a participar en el desarrollo de los estudiantes universitarios en metodologías estadísticas y de calidad. Dichas metodologías alcanzaron gran reconocimiento y facilitaron la obtención de excelentes resultados en las empresas japonesas y el desarrollo de nuevos enfoques de calidad.

En Estados Unidos, durante los años 60, se comenzó a trabajar con el enriquecimiento del trabajo, los equipos autoguidados y los comités de administración del trabajo en proyectos de calidad; pero no fue hasta los años 80 que comenzó a popularizarse por las metodologías de solución de problemas desarrolladas en Japón. En el 1980 más de 1,800 participantes asistieron a la Conferencia Internacional de Calidad celebrada en Toronto, Canadá (Cummings y Worley, 2007).

Hoy día esta corriente se promueve con la participación de los empleados con programas de *empowerment*, calidad total, *six sigma*, *lean manufacturing*, entre otros enfoques o metodologías.

"La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia."

John Ruskin

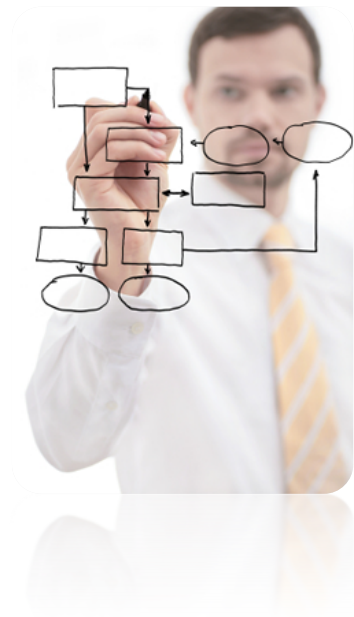


V. Cambio estratégico planificado

La evolución del desarrollo organizacional está influenciada por:

1. Ambiente tecnológico, político y social complicados e inciertos
2. Magnitud y la complejidad del cambio organizacional constante

Es por tal motivo, que muchos expertos comenzaron a reclamar la necesidad de realizar un acercamiento o aplicación con una perspectiva estratégica y de cambio planificado que impacta diferentes elementos de la cultura y el clima organizacional. Para realizar un cambio estratégico y planificado, los expertos como Richard Beckhard primero analizan el entorno o la cultura organizacional, sus estrategias y sus diseños. Este acercamiento plantea un reto para los consultores de desarrollo organizacional, ya que necesitan competencias, tales como: visión estratégica, finanzas, mercadeo, formación de equipos, entre otras.



CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Qué es cultura organizacional?

Schein (1988) define la cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas, practicadas por la organización y que inspiran la vida de estas. Son los modos de pensar y de ejercer las actividades, formales o informales. Abarca todos aquellos hechos que son importantes en la vida o en la historia de la organización.

Analizando esta definición podemos decir que la cultura es un marco de referencia compartido, por cuanto se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones y cambios que experimentan constantemente. De este modo, la cultura de la organización se da una serie de acciones o proceso que se realizan por imitación, interacción y aprendizaje que permiten la transformación de uno a otro.

Transformación de la cultura organizacional

Todo proceso de transformación cultural debe consistir en un cambio planificado, cuyo éxito debe contar con características como:

1. Responder a una necesidad de cambio.
2. Lograr que sea aceptado por los miembros de la organización a través de una buena planificación y comunicación.
3. La administración eficaz del cambio que garantice el éxito del proceso según las expectativas de la organización y las necesidades de sus líderes y empleados.

Según Tom Peter (2001), las organizaciones que transforman su cultura a través de estrategias bien definidas adquieren ventajas como:

- Aumento en las ventas, incremento en la cartera de clientes y la relación de negocios con estos.
- Clientes leales. Evitar que sus clientes se vayan con la competencia.
- Aumentar la participación en el mercado (*market-share*).
- Elevar la productividad del personal al enfocar su atención en la calidad de su trabajo, en los clientes y en relaciones positivas con sus compañeros.
- Lograr que los empleados den lo mejor de sí mismos de manera consistente.
- Ganar más clientes a través de excelentes referencias de clientes satisfechos.

- Reducir la rotación de personal.
- Reducir el número de quejas de los clientes, eliminando las razones para quejarse.
- Trabajar en un clima de equipo y colaboración.
- Generar actitudes positivas y crear entusiasmo en todo el personal.
- Elevar la moral, hacer fluir la comunicación y mejorar el servicio interno.
- Mejorar la satisfacción del cliente y su imagen en el mercado.
- Otras

Para que se dé un cambio cultural interno y obtener las ventajas y los resultados deseados, la organización tiene que experimentar un cambio y desarrollo planificado. Durante esta certificación estaremos discutiendo elementos de planificación de estrategias de desarrollo y cambio, así como también la administración de estos.

¿Qué es clima organizacional?

El clima comprende las percepciones de los empleados sobre las prácticas, políticas, procedimientos y recompensas de la organización (Reichers & Schneider, 1990). A estos efectos, podemos inferir que el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la cultura organizacional y, a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Contrastes

Los estudios de cultura y de clima organizacional presentan similitudes y diferencias entre estos. Hay autores que lo ven como conceptos separados, otros como elementos que interactúan. Unos señalan que el clima contribuye a la cultura y algunos ven los dos elementos como el contexto de **entorno o ambiente organizacional**. Los dos son conceptos con definiciones distintas, pero lo cierto es que ambos existen y se relacionan entre sí. Esta relación hace difícil el separar ambos conceptos, por lo cual, cuando hablamos o llevamos a cabo un estudio nos referimos a ambos elementos como una sola cosa.

Según las teorías de los sistemas abiertos, toda organización crea su propia cultura o clima con sus propias creencias, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores, pero también es reflejo de las dinámicas conflictivas que se dan en las organizaciones provocadas por la comunicación, carga física, asignación de tareas, estilos gerenciales, entre otros elementos.

Estas creencias y emociones permean en la cultura colectiva y se transmiten a todos los niveles de la organización. Para trabajar con esto las organizaciones implementan normas, valores, competencias, así como también sistemas de recompensa ante el buen desempeño que sirvan de guía para mantener un clima organizacional saludable.

El entorno externo actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que surgían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de enfrentarlas. Por eso, se requieren estrategias de cambio cultural creativas y adecuadas que beneficien no sólo a las empresas, sino a sus empleados, clientes, suplidores y comunidad. Las herramientas tradicionales de gestión de cambio no son suficientes. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio para mantener un clima organizacional estable. Algunos expertos aseguran que sólo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno interno y externo de una forma flexible logran sobrevivir y ser exitosas.



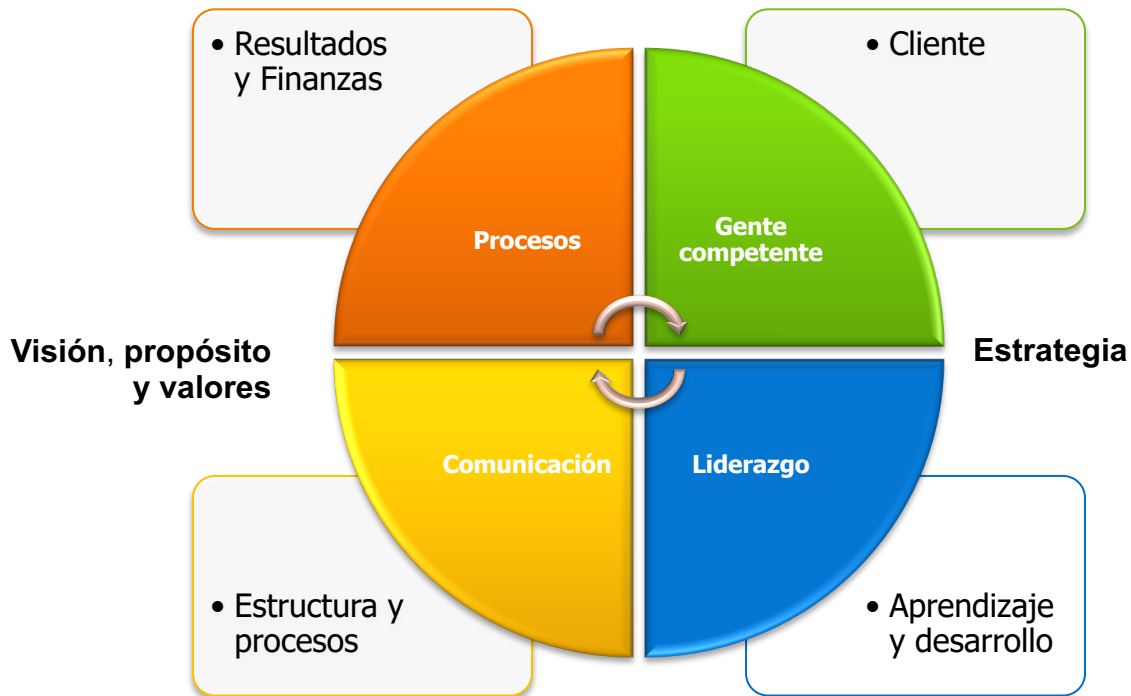
Modelo de cultura de Weisbord's Six-Box



Weisbord's Six-Box Model. Weisbord (1976). Copyright 1976 by Sage Publications. Obtenido en Ann Howard and Associates (1994).

- **Propósito** - Qué hace la empresa y cuáles son las metas.
- **Estructura** - Cómo se distribuye el trabajo.
- **Recompensas** - Cómo se sienten los empleados con relación a la paga y otros beneficios.
- **Mecanismos de ayuda** - Métricas de evaluación, planificación y controles de desempeño y resultados.
- **Relaciones interpersonales** - Cómo se comunican y resolucionan conflictos.
- **Liderazgo** - Cómo se gerencia a los empleados. Administran para mantener las cinco (5) cajas en balance.

Modelo de cultura organizacional



- **Cultura** - La cultura organizacional consiste de las creencias, prácticas, estilos y hábitos en comportamiento de los miembros de la organización.
- **Visión** - La visión de la organización es la meta audaz, el fin en mente, el norte o estado deseado.
- **Propósito** - La misión o propósito de la organización es el propósito de existir de ésta. El propósito se refiere a las razones más fundamentales de la existencia de la empresa, más allá de ganar dinero.
- **Valores** - Es todo aquello que representa una ventaja competitiva. Guían el comportamiento de la gente.
- **Estrategia de negocio** - La estrategia es la forma distintiva y única a través de la cual se entrega el producto o el servicio al cliente. Con ella se cumplirá la promesa hecha al cliente.
- **Gente competente** - La gente son todos los recursos humanos de la organización y sus competencias (conocimientos, destrezas, actitudes). Además, incluye los valores individuales y organizacionales.

- **Estructura** - La estructura es la forma en que está organizada la empresa para apoyar los procesos del negocio.
- **Procesos** - Los procesos son las actividades secuenciales y los proyectos para realizar un producto o servicio.
- **Comunicación** - La comunicación o información es la data con significado para apoyar los procesos y los sistemas de la organización.
- **Liderazgo**- Los estilos de liderazgo son las tendencias dominantes de los individuos en su forma de actuar. Estos pueden ser: influyentes, directivos, concienzudos o estables.
- **Resultados de negocio** - Los resultados de negocio son las metas financieras y los objetivos deseados para medir el desempeño de la organización. Las características de los objetivos son: específicos, medibles, alcanzables, realistas, fechados y escritos.



TEORÍA DE SISTEMAS ABIERTOS

Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, son analizados como sistemas abiertos; que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente. Los sistemas son un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo.

Los sistemas abiertos presentan intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. No pueden vivir aislados. Restauran su propia energía y reparan pérdidas en la organización.

Modelo de sistemas abiertos de Katz y Kahn

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

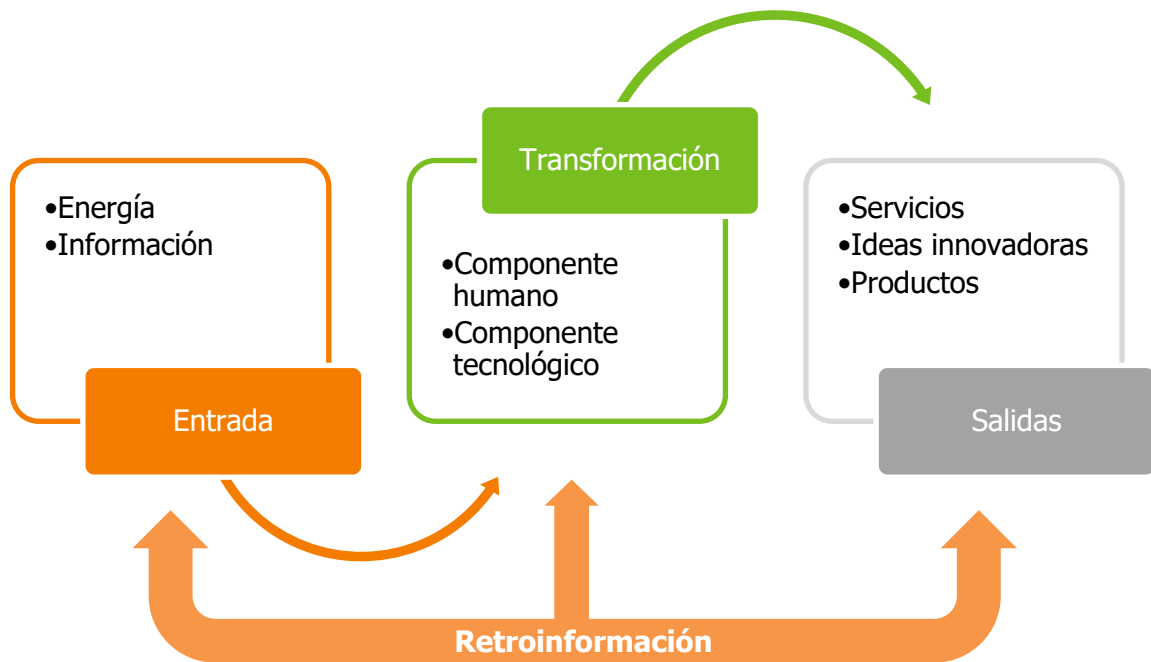
- **Importación (entrada)** - La organización recibe insumos del ambiente externo y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Cummings y Worley (2007), plantean que el ambiente, en general, representa los elementos y fuerzas externas que afectan a la consecución de los objetivos. Se describe en función de la incertidumbre que presentan factores sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos y políticos. Mientras mayor sea la incertidumbre de estos factores como influencia en la empresa, más difícil será establecer estrategias de cambio.
- **Procesamiento (transformación)** - Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra y servicios a través de los componentes humano y tecnológico.
- **Exportación (salidas)** - Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

Ejemplos de salidas:

1. Desempeño o resultados financieros, tales como: ventas, utilidades, rendimiento y ganancia.
2. Productividad se relaciona a las medidas de eficiencia, desperdicio, índice de errores, unidades producidas o servicios ofrecidos.
3. Satisfacción del cliente refleja el grado en que se cumplen las expectativas, opinión, participación en el mercado y el precio de las acciones.

- **Retroinformación** - Es la información relacionada a los resultados del sistema. Se busca la adaptación a las circunstancias cambiantes. Ejemplo: McDonald's cuenta con procesos estrictos de retroinformación para asegurar que las comidas de cada restaurante sean lo más parecidas posible a las que se sirven en cualquiera de ellos (Cummings y Worley, 2007).

La organización como un sistema abierto



La dinámica de los sistemas abiertos se refleja en todas las dimensiones sociales de la cultura organizacional. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, grupo, organización y sociedad. La transformación de la entrada se da para producir salidas en cada una de las dimensiones.



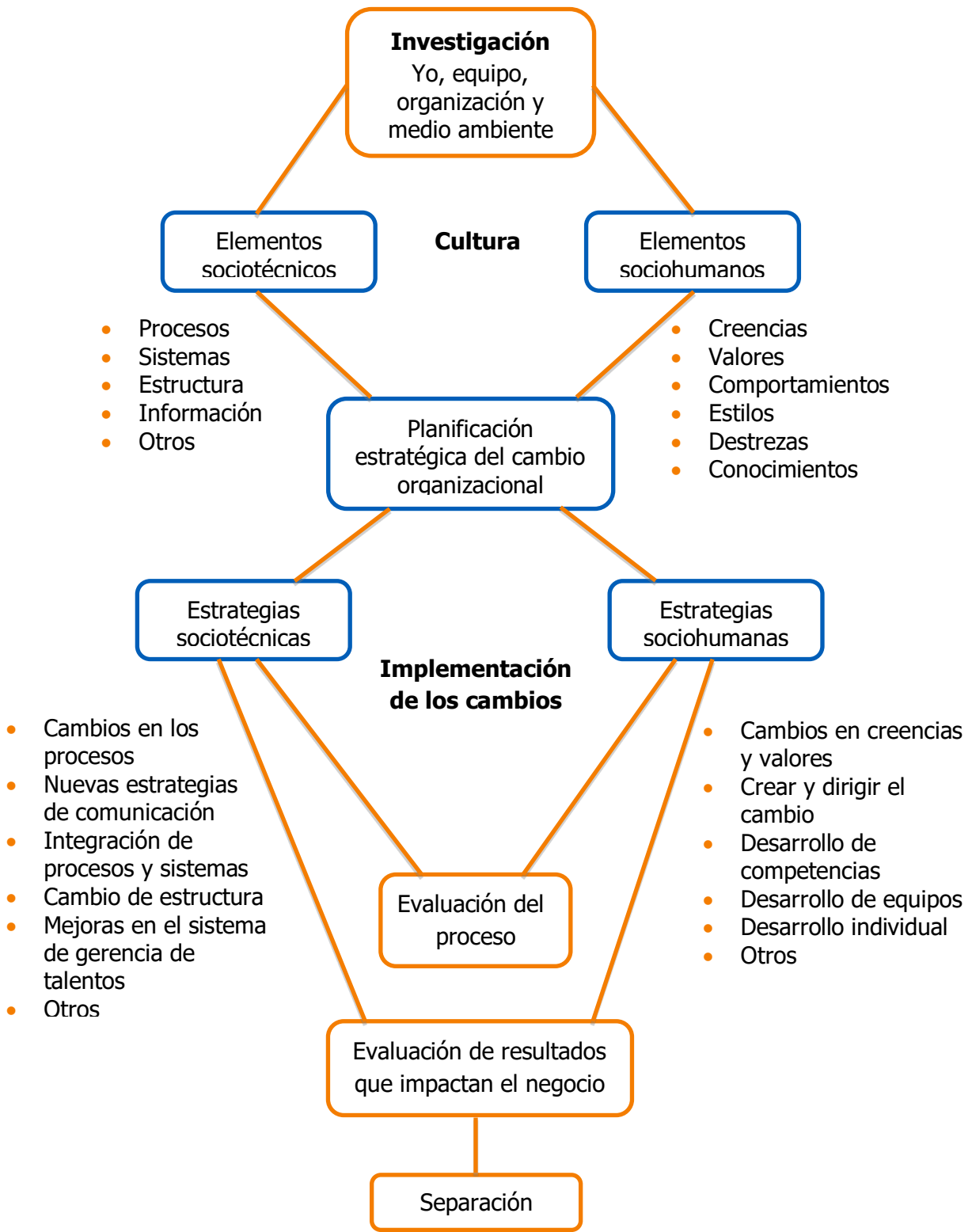
MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Modelo TD



© 2014 by Association for Talent Development (ATD, formerly known as ASTD). All Rights Reserved. For use by permission only.

Modelo de desarrollo organizacional de nuestra certificación



DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Misión, visión y valores

La misión, visión y los valores son los elementos que le dan identidad a la organización. Les da un sello distintivo tanto para sus empleados y líderes como para sus clientes y proveedores. Conforme pasa el tiempo y el entorno externo e interno van cambiando, se hace necesario que las empresas se replanteen su identidad, que se convierten en la base de la cultura y el clima organizacional.



Misión

Es un enunciado que sintetiza el propósito central de la organización. Expresa la razón por la cual existe la organización y proyecta singularidad. Declara el concepto y la naturaleza del negocio. Responde para qué estamos en el negocio y a quién servimos.

Visión

Es un enunciado de pensamiento futurístico. Expresa cómo la organización visualiza su futuro y sus oportunidades en el mercado. Es alcanzable, inspiradora, corta, clara y sencilla. La visión debe ser compartida con todos en la organización. Esa visión de futuro debe visualizarse ante los ojos de los empleados, líderes, clientes y proveedores. Debe ser retante, realista y alcanzable. Sirve de punto de enfoque para aunar esfuerzos; crea espíritu de equipo, vibrante, emocionante, pasional e inspiradora, medible y tiene un término de tiempo para alcanzarse.

Ejemplo: La visión de Henry Ford: "Un auto en el garaje de cada hogar".

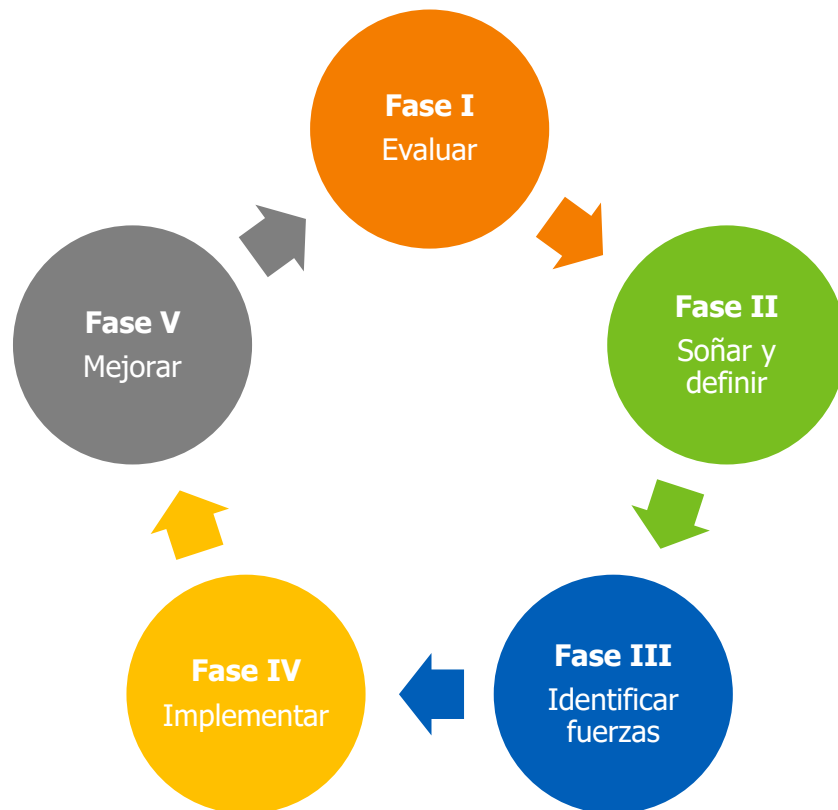
Valores

Representan en palabras u oraciones sencillas la convicción, creencias y filosofía de los líderes de la empresa. Es todo aquello que representa una ventaja competitiva. Guían el comportamiento de la gente en la organización, encaminados a lograr la visión de ésta.

Ejemplos:

- Compromiso con la empresa
- Excelencia en la tarea
- Sentido de pertenencia
- Integridad
- Visión de futuro
- Cultura humanista

Modelo para definir la identidad organizacional



Como consultores de desarrollo organizacional debemos facilitar el descubrimiento de la identidad organizacional ayudando a crear la misión, visión y valores no sólo de los equipos departamentales o de unidades de negocio, sino también de la empresa. En muchas ocasiones esta tarea requiere de enfrentar y superar retos con la gerencia.

Además, envuelve realizar ejercicios integradores con diferentes niveles de liderazgo en la empresa, debido a que estos elementos son la esencia de la organización y requiere no sólo implementarla, sino compartirla y vivirla. Este tipo de intervención requiere de tiempo y energía, así como también, de la capacidad integradora para llegar a acuerdos por consenso que se cumplan con motivación y entusiasmo.

Para dicho proceso, sugerimos la siguiente metodología práctica:

- **Fase I** - Evaluar lo que tiene la organización en cuanto a misión, visión, valores o principios.
- **Fase II** - Permitir que los líderes sueñen en lo que desean ser y lograr. Luego traducir ese sueño en oraciones motivantes y objetivas para crear la misión, visión y valores que regirán el comportamiento general de los que conviven en la cultura organizacional.
- **Fase III** - Identificar fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas que limitan el logro de esa misión, visión y valores. Analizar y determinar modificación.
- **Fase IV** - Lanzar los cambios con entusiasmo a través de una estrategia de comunicación y, si es necesario, estrategia de adiestramiento. Implementar las estrategias, vivirla y cuidar de estas guías.
- **Fase V** - Evaluar, retar y mejora la misión, visión y valores.



DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS MEDULARES ORGANIZACIONALES

Una vez definida o clarificada la visión, misión y valores, así como también los resultados deseados, se identifican entonces las competencias necesarias para lograr los objetivos de negocio. Estas competencias ayudan a la organización a alcanzar y mantener su ventaja competitiva. Mucho se ha hablado de las competencias en los últimos años y, por consecuencia, una variedad de conceptos y definiciones han emergido.

Las competencias tienen comportamientos específicos que facilitan la administración de los mecanismos o sistemas, tales como: selección de talento, adiestramiento y desarrollo de talento, administración de talento y evaluación del talento.



- Flexibilidad
- Colaboración
- Creatividad

Competencias funcionales

El siguiente nivel de competencias son las complementarias o funcionales. Estas competencias son las que están presentes en todos los empleados que se desempeñan en una función en particular. Estas son las competencias esenciales para la ejecución exitosa de una función en todos los niveles de la organización.

Ejemplos:

- Analizar
- Facilitar
- Liderar

Competencias técnicas

El nivel más básico de competencias son las técnicas. En este nivel se recogen las habilidades de avanzada que son únicas a un tipo de trabajo en particular. Estas habilidades son tan específicas como el trabajo lo requiera. Para cada tipo de competencia hay niveles de habilidades según el peritaje requerido. Las descripciones de estos niveles ayudan a evitar ambigüedades al momento de evaluar el trabajo y los empleados.

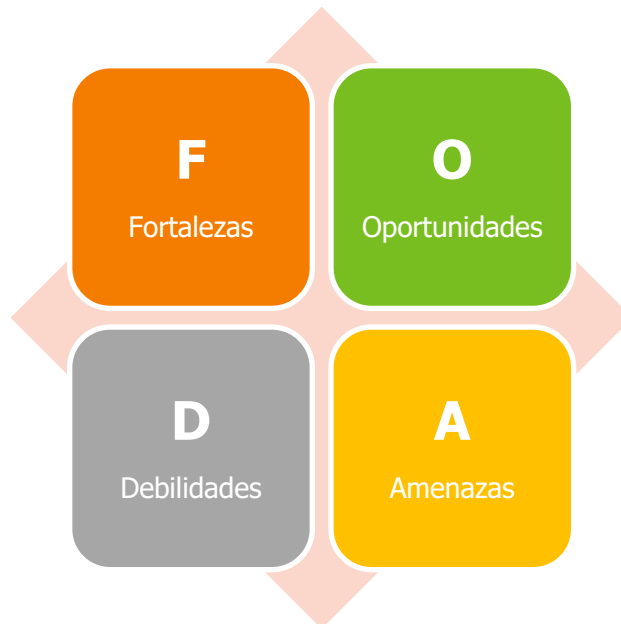
Los niveles más comunes son:

- Básico
- Principiante
- Especialista
- Especialista experimental
- Experto
- Máster

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El análisis de fortaleza nos permite sondear la **situación actual de la cultura organizacional** con el fin de establecer un punto de partida y/o base de conocimiento que define la realidad de ésta en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este ejercicio permite, tanto a los líderes como a los consultores de desarrollo organizacional, conocer el entorno cultural antes de definir las estrategias de negocio, estándares y resultados deseados.

1. **Fortalezas** - Se identifican las ventajas competitivas. Qué hacen bien que les distingue y les hace diferente. (Internas)
2. **Oportunidades** - Situaciones que se pueden aprovechar tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades de la organización. (Externas)
3. **Debilidades** - Deficiencias en el desempeño, procesos, estructura, comunicación, conocimientos, equipos, etc. (Internas)
4. **Amenazas** - Son las situaciones latentes fuera del control de la organización con cierta probabilidad de ocurrir. (Externas)



METODOLOGÍA PARA LA CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. Entrada

La entrada se refiere a la conversación inicial con el cliente. En esta conversación se obtiene información sobre los problemas o necesidades que tiene el cliente. Se obtienen datos generales del estado actual y sobre el estado deseado. Conforme a esta información se genera el contrato.

II. Contrato

El contrato es la respuesta al cliente en base a la conversación inicial. Es un acuerdo formal o informal entre el consultor de desarrollo organizacional y la empresa/cliente. Suele especificar las funciones, expectativas, recursos y la información necesaria para realizar exitosamente el proceso de consultoría en desarrollo organizacional.

III. Investigación diagnóstica en cuatro (4) dimensiones

La investigación diagnóstica es un proceso que consiste en recabar la información sobre la cultura y sistemas del cliente y en colaborar con éste para conocer su funcionamiento integral. Esta etapa va después de la entrada y contratación, pero va antes de la planificación e implementación. El diagnóstico debe indicar las necesidades de mejora o identificar las causas de los problemas que afectan la eficiencia, efectividad o el buen desempeño de la organización, equipos o sus individuos.

IV. Plan de acción creativo

El plan de acción o implementación de estrategias de desarrollo creativas. Este define cómo la empresa aplicará las estrategias de desarrollo para conseguir una ventaja competitiva en el entorno más amplio. Incluye, además, las funciones o tareas que se realizarán para lograrlo.

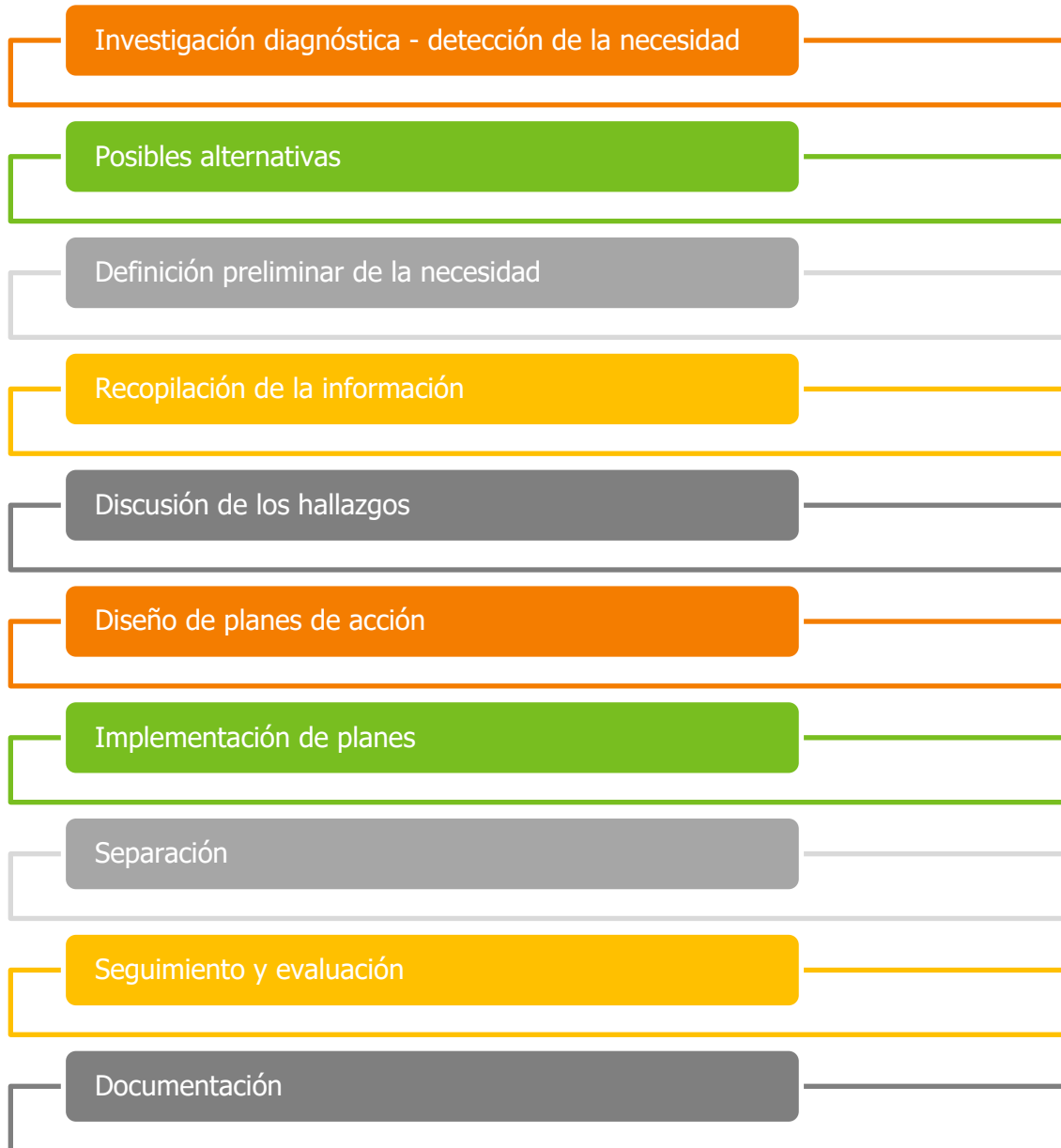
V. Evaluación del proceso y los resultados

Evaluar el proceso y los resultados alcanzados y su impacto en las dimensiones: yo, equipo, organización y medio ambiente. Identificar elementos de éxito.

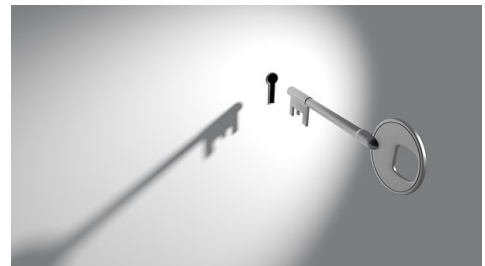
VI. Separación

La separación contempla un resumen de esfuerzos, resultados y recomendaciones para el continuo desarrollo y seguimiento. Documentar los resultados y las metodologías de seguimiento.

Pasos para conducir la metodología



HERRAMIENTAS Y EJERCICIOS



CASO DE ESTUDIO

COMPAÑÍA STEINWAY & SON

Steinway & Son, es una compañía que en abril del 2003 celebró su 150 aniversario, se considera el mejor fabricante de pianos en el mundo. Fundada en el 1853 por la familia Steinway, fue vendida a CBS en 1972, para luego ser adquirida en 1985 por John y Robert Bermingham y vendida de nuevo en el 1995 a Dana Messina y Kyle Kirkland, quienes le hicieron de participación pública en el 1996.

En el 2002 las ventas de pianos ascendieron a 169 millones, 7.6% menos que en el año anterior, reflejo de la depresión económica general. En el 2002 el desempeño financiero de la compañía estuvo ligeramente por debajo del promedio de la industria. La marca de Steinway sigue siendo un activo valioso. El presidente señala que apenas un 2% de las ventas unitarias totales de teclados en Estados Unidos, obtienen 25% de los montos y 35% de las utilidades. La participación de mercado en el segmento de pianos caros de concierto se mantiene por arriba del 80%. Por ejemplo, el 98% de los solistas de piano en 30 de las orquestas sinfónicas más renombradas eligió el de la Compañía durante la temporada de 2000 al 2001. Más de 1,300 de los pianistas más famosos del mundo, poseen un piano de la Compañía y ofrecen conciertos de manera exclusiva en él, porque prefieren la marca.

Los trabajadores de las plantas ubicadas en New York y Alemania llevan con la compañía un promedio de 15 años, a menudo más de 20 o de 30. Muchos empleados son descendientes de padres y abuelos que también laboraron allí. El mercado de pianos está segmentados en pianos de concierto de cola y pianos verticales, los primeros constituyen un segmento más pequeño, pero de precio mayor. En 1995 se vendieron unos 550,000 pianos verticales y 50,000 pianos de cola. Los clientes también pueden convertirse en artistas profesionales, pianistas no profesionales e instituciones como salas de concierto, universidades y escuelas de música. El mercado privado de familias representa cerca del 90% de las ventas de la primera categoría de pianos y un 80% de la segunda categoría; el resto lo compran los clientes institucionales. Los nuevos mercados de Asia representan una excelente oportunidad de crecimiento.

La industria de los pianos ha pasado por varios cambios importantes y radicales por su caída en mercado. En Estados Unidos centenares de fabricantes a principios de siglo se habían consolidado a ocho (8) compañías en el 1992. Baldwin Piano & Organ Company es el competidor más fuerte de Steinway en ese país. Varios competidores asiáticos son ahora fuertes competidores. Yamaha es el fabricante más grande, con ventas de más de \$1,000 millones y con una participación de 35% en el mercado global. Su estrategia consiste en producir una calidad uniforme de pianos a través de mejoramientos continuos. Yamaha ha logrado emular a Steinway & Son, mucho mejor que cualquier otro competidor.

Steinway & Son ofrece varios tipos de pianos, entre ellos dos (2) marcas, así como modelos de cola y vertical. Hace a mano los pianos de cola en New York y en Alemania, vendiéndolos después a través de más de 200 distribuidores independientes. La red de distribuidores forma parte importante de su estrategia debido a su función en el Programa de Bancos de Concierto. Una vez que un artista alcanza cierto estatus, lo invitan a formar parte de este grupo selecto.

Pueden acudir a cualquier distribuidor, probar varios pianos y escoger el que deseen tocar en una presentación, pagando sólo el costo de llevarlo a la sala de conciertos. A cambio de este servicio la compañía obtiene el derecho exclusivo de utilizar el nombre del pianista en la publicidad.

Es un verdadero arte construir un piano de cola por su método, proceso, tono, textura y sonido. Se tarda dos (2) años en producir un piano de cola, mientras que se requieren apenas unos 20 días para un piano de producción masiva. El proceso de producción consta de tres (3) grandes pasos: secar la madera (1 año), construir las piezas y hacer el piano. El tiempo es un elemento importantísimo en el proceso, pues se requiere un secado lento y natural para obtener las cualidades sonoras óptimas de la madera. Inclusive, después de hacer las cosas con sumo cuidado los trabajadores rechazan cerca del 50% de la madera.

En el departamento de los mecanismos cada operador se encarga de inspeccionar su propio trabajo; todos estos mecanismos son sometidos a una inspección completa. El ensamblado, acabado y regulación del tono es un proceso que exige excelente habilidad y muchas horas por piano de parte de los trabajadores. El tono, es el último paso y consiste en una operación sumamente delicada que la pueden realizar sólo los artesanos más diestros.

En el 2002 se produjo más de 3,500 pianos en la planta de New York y Hamburgo, en Alemania. Casi 430 personas laboran en la planta de Nueva York de los cuales 330 lo hacen en el departamento de producción. El 75% recibe sueldo por hora de trabajo. Sin embargo, al resto, especialmente los artesanos, se les paga por trabajo a destajo. No ha sido fácil retener a los empleados, pues los artesanos bien preparados son pirateados por otros fabricantes, además de que muchos de ellos pueden crear con facilidad su propio taller para reparar o remodelar los pianos de la compañía. El exceso de inventario debido a ventas flojas antes del 11 de septiembre y después de esa fecha, la obligó a ajustar el horario de producción. Los que trabajan en la planta de Nueva York se presentaban a trabajar cada 15 días; así no se tuvo que despedir a los empleados bien calificados que se necesitaban para fabricar los pianos.

Caso obtenido y adaptado de Cummings y Worley (2007), 8va edición, Desarrollo organizacional y cambio, páginas 94-95.



EJERCICIO

PREGUNTAS GENERALES DE ANÁLISIS

Instrucciones:

Analice e interprete la información presentada. Responda las preguntas, ya sea evidenciando con datos concretos o haciendo inferencias.

1. ¿Cómo es la cultura general de la compañía?, ¿qué elementos se destacan?

2. ¿Cuál es su estrategia?

3. ¿Cómo es su posicionamiento en el mercado?

4. ¿Cuál son sus valores?

5. ¿Cuáles son sus estándares de calidad?

EJEMPLOS DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misiones

Disney

“Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar”.

Sony

“Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología en beneficio de las personas”.

Google

“Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”.

eBay

“Proporcionar un mercado electrónico mundial en el que prácticamente cualquier persona pueda comerciar con casi cualquier producto, creando así oportunidades económicas por todo el mundo”.

Apple

“Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación”.

Visiones

General Motors

“Ser el líder mundial en productos y servicios relacionados al transporte. Nosotros lograremos el entusiasmo de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente”.

McDonald's

“Ser el mejor restaurante de comida rápida en el mundo. Ser el mejor significa proveer calidad excepcional, servicio, higiene y valor, de manera tal que hagamos que cada cliente en cada restaurante sonría”.

Samsung

“Liderar la revolución de la convergencia digital”.

Wal-Mart

"Ser el más eficiente operador multiformato de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su dinero".

Valores

Excelencia operacional

El concepto de *eficacia* de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Perfeccionamiento empresarial. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.

Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprender, pasar de la solución de problemas al aprendizaje organizacional, donde toda la empresa y, en especial, la alta dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial.

Compromiso con el cliente

Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.

Innovación

Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas.

Seguridad

Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Diversión

Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.

Obtenido y adaptado de Cord, Jesús: *Ejemplo de misiones y visiones de empresas conocidas*. Enviado en mayo 2011.

Obtenido y adaptado de **Castellanos Cruz, R.:** "Valores-Misión-Visión" en *Contribuciones a la Economía*, octubre 2007.



EJERCICIO

Definición de la identidad organizacional

Instrucciones:

Entreviste a los integrantes de una organización y ayúdelos a definir su misión, visión y, por lo menos, dos (2) valores. Utilice preguntas guías u otras que entienda conveniente realizar para retar o definir.

1. ¿Para qué existe la organización?, ¿en qué negocio estamos?, ¿qué es lo distintivo de la empresa?, ¿cuáles son los productos y servicios?, ¿quiénes son los clientes?

Misión:

2. ¿Qué se ve para el futuro?, ¿qué se percibe como mayor oportunidad de crecimiento en el mercado?, ¿qué queremos que digan los proveedores de nuestra organización?, ¿qué queremos que digan los accionistas de esta organización?, ¿qué queremos que digan las agencias reguladoras y demás organismos gubernamentales de esta empresa y su personal?, ¿qué queremos que diga la comunidad en general como ciudadano corporativo?

Visión:

3. ¿En qué creemos como organización?, ¿cuáles son esos comportamientos que son esenciales?

Valores:



EJERCICIO

Análisis FODA

Instrucciones:

Realice un ejercicio planificado donde ayude a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Utilice como punto de análisis un modelo de cultura organizacional que vaya a fin a la empresa. Además, puede utilizar la herramienta análisis situacional (SWOT) de las páginas 1 a 8 del libro *The Consultant's Tool Kit*.

| Fortalezas | Oportunidades |
|-------------|---------------|
| | |
| Debilidades | Amenazas |
| | |

