

Análisis de la cultura actual de una empresa del sector de telecomunicaciones y recomendación de acciones para su transformación.

Luisa Fernanda Caldas Bahamón

Asesor: Roberto Zarama

Universidad de los Andes, Magíster en Ingeniería Industrial, Enero de 2004.

RESUMEN. El objetivo fundamental de éste análisis es el desarrollo de un modelo orientado al cambio al interior de una organización y su construcción de sentido de cara a la competitividad. El modelo se basa en 3 elementos: Filiación, empoderamiento y aprendizaje organizacional, que contribuyen a la construcción de sentido en la medida en que los individuos se relacionan en su cotidianidad a través del ciclo: saber, poder hacer, deber hacer y querer hacer. Las lecciones aprendidas surgen de: incorporar el análisis del direccionamiento estratégico, el diagnóstico de cultura organizacional, la definición de una cultura ideal, el análisis de la brecha existente y su relación con las capacidades y habilidades organizacionales requeridas para la competitividad (Ser considerada una empresa de clase mundial); y de comprender la relación entre la cultura y la competitividad, entre competencias individuales y creación de capacidad y/o habilidad organizacional.

ABSTRACT: The fundamental aim of this one analysis, is the development of a model orientated to the change to the interior of an organization and your construction of sense with a view to the competitiveness. The model bases on 3 elements: Filiation, empowerment and organizational learning, that contribute to the construction of sense in the measurement in which the individuals relate in your commonness across the cycle: to know, to be able to make, must do and do. The learned lessons arise of: to incorporate the analysis of the organizational strategic, the diagnosis of organizational culture, the definition of an ideal culture, the analysis of the existing gap and your relation with the capacities and organizational skills needed for the competitiveness (To be considered to be a company of world class); and of understanding the relation between the culture and the competitiveness, between individual competitions and creation of capacity and / or organizational skill .

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, organización, cambio organizacional, construcción de sentido, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, habilidades organizacionales.

KEY WORDS: Organizational Culture, Organization, Organizational change, Construction of sense, Organizational learning, Knowledge management, Organizational skills.

1 INTRODUCCION.

El propósito de este análisis es contribuir con un enfoque distinto, un enfoque que motive la reflexión profunda en la organización y ofrezca otra alternativa a la pregunta ¿Qué debe hacer una organización, desde el punto de vista de su cultura para cambiar el rumbo hacia la competitividad?, ¿Cuál debe ser el enfoque que le permita descubrir su esencia?

La empresa en la cual se realiza la observación y el análisis, es una empresa del sector de telecomunicaciones de carácter local.

La primera parte del proceso es el análisis del direccionamiento estratégico de la empresa, luego se realiza un diagnóstico de disposición cultural al cambio, identificando la cultura ideal a través de la “Libre Adaptación del Diagnóstico de Cultura

corporativa del Libro de C.HANDY, Gods of Management 1988”, y cuyo resultado determina las implicaciones del cambio para la organización, frente a los principales riesgos; posteriormente se evalúa el estado del arte de las habilidades organizacionales requeridas para ser altamente competitiva, de acuerdo con la metodología de Mckinsey Company y se determinan las competencias y el mapa de conocimiento requeridos para realizar una adecuada administración del capital intelectual de la organización. Con estos elementos, finalmente se establecen los retos y acciones que deben encaminarse para el logro de una comunidad que asegure la continua adaptación de su equipo humano a los diversos y dinámicos cambios. El resultado del proceso, provee los elementos necesarios para diseñar un modelo como propuesta para construir sentido a través de la relación entre el ciclo de aprendizaje individual: Saber, hacer, deber hacer y querer hacer con ciclo organizacional: Empoderamiento, filiación y aprendizaje organizacional. Luego se plantean procesos paralelos a través de los cuales se desarrollen habilidades organizacionales básicas para la competitividad: pensamiento estratégico, vocación de servicio, gestión del conocimiento y liderazgo por valores.

2 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué debe hacer una organización, desde el punto de vista de su cultura organizacional, para cambiar su rumbo y lograr la competitividad?

3 MOTIVACION

Durante los últimos siete años, el sector de las comunicaciones ha evidenciado una dinámica de cambio muy fuerte en Colombia, la entrada de Operadores locales a nivel Distrital, de Operadores de Larga Distancia en el ámbito nacional e Internacional, de múltiples compañías de E-commerce y de nuevas empresas de telefonía móvil (celular y PCS), entre otros, generan la necesidad de redireccionar su rumbo constantemente, en busca de enfrentar el reto de ser más productivas y competitivas. En este camino las Empresas desarrollan ejercicios estratégicos que aun cuando

brindan lineamientos directivos, determinan cursos de acción completamente diferentes de un año a otro. Estos continuos cambios asociados a la incertidumbre que viven los equipos humanos, por prácticas como la venta de las empresas estatales, las fusiones o las alianzas estratégicas, hacen difícil emprender proyectos en las organizaciones y más aún desarrollar estrategias efectivas de cambio cultural, pues no se consideran relevantes sus implicaciones.

Dado que el factor humano es el principal factor de éxito en los proyectos de adquisición de nuevas tecnologías, entrada a nuevos negocios y nuevos modelos operativos, y que por ésta razón, la dificultad más grande de proyectos como éstos es su implementación y su sostenibilidad, juega un papel fundamental desarrollar un acompañamiento a los mismos en busca de facilitar los procesos de cambio, capitalizar aprendizaje y gestionar conocimiento, identificando sinergias, direccionando esfuerzos desde sus diferentes áreas y buscando crear y lograr el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo para que sus colaboradores logren un desempeño competitivo.

4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

Si una comunidad de científicos a través de sus conversaciones inteligentes construye acuerdos, en una organización cuya razón de ser son las comunicaciones, también es factible facilitar interacción entre individuos y lograr acuerdos en busca de construir sentido a través de una COMUNIDAD ABIERTA DE COMUNICADORES”, cuyos intereses y características nos permitan demostrar que conocimiento, Filiación, aprendizaje, liderazgo por valores, lenguaje estructurado y empoderamiento pueden construir el enfoque de cambio organizacional necesario para ser competitivo.

5 MARCO CONCEPTUAL

5.1 algunas definiciones claves.

Organización: Hablar de organización con lleva a revisar algunas definiciones, entre otras:

“Una organización es el producto de las interacciones entre individuos” (Raúl Espejo 1996).

“Organización: del griego “organon” es decir, instrumento, se concibe como instrumentos creados para conseguir unos fines” (Gareth Morgan, 1998).

“Una organización emerge de la gente en interacción” (Espejo y Pheby ,1999).

Cultura: Se entiende como 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. (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard, 1992). 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 resultado de la coexistencia de diferentes mapas racionales – sistemas de creencias e ideologías -en una misma organización y que la diferencia de otras (Bowey, 1992). Es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo de la organización y define su personalidad y su carácter. 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. Cuánto 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 FILIACION.

Los componentes de una Cultura Organizacional son: Estructura, Valores, Normas, Actitudes, Ideas, Misión, Ritos y Rituales, Ambiente Externo, Creencias, Mitos y Tradiciones.

Cambio: Es un proceso de transición entre un estado actual y una situación deseada o necesaria de acuerdo con unos patrones de desarrollo. Cuando las condiciones de este ambiente son en extremo variables, las proyecciones no se cristalizan y el conocimiento existente no es

suficiente para diferenciarse de la competencia (en el nivel organizacional), entonces surge la necesidad de un cambio. Un estado de transición o cambio generalmente afecta procesos, tecnología y estructura por una parte y de otra parte afecta un sistema social de relaciones entre los individuos.

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

Antes de identificar los elementos que deben constituir una nueva cultura para la organización, es importante recordar que los cambios culturales requieren:

- Cuidadosa planeación.
- Patrocinio
- Credibilidad
- Continuidad
- Paciencia y perseverancia.
- Constancia en el esfuerzo.
- Desarrollo paso a paso
- Acción a través del ejemplo
- Priorización – primero lo importante.-
- Comunicación clara.

Filiación: Es una estrategia que permite poner en práctica el valor más espectacular de todos: Amor y colocarlo al servicio del proceso y los clientes. Filiación Organizacional es Amar intensamente lo que se hace y lo que hace la institución. (Gabriel García, 2001) Es el sello que le da validación a los valores y principios de una organización. Su contribución es la validación de valores y principios, como la base para lograr una PERCEPCIÓN CORRECTA de los diferentes actores que validan el conocimiento (individuos que conforman la organización), es decir, de nada sirve tener mucho conocimiento, si este no se aplica.

5.2 *Desarrollo del proceso.*

Conocimiento: El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores.

La teoría de generación de conocimiento organizacional [NONAKA & TAKEUCHI, 1995] se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.
- **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

Gestión del Conocimiento: De acuerdo con lo anterior, en la gestión del conocimiento se distinguen dos tipos de conocimiento el explícito y el tácito, siendo el primero formal, de corte sistemático y asociado a la dimensión técnica y al know-how, mientras el segundo, es informal y basado en experiencia, modelos mentales, creencias, percepciones y valores, y se encuentra relacionado con la dimensión cognitiva.

La Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con objeto de mejorar la capacidad de resolución de problemas y la generación de valor, y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas [ANDREU & SIEBER, 2000].

5.2.1 *Análisis direccionamiento estratégico.*

El factor fundamental o columna vertebral del cambio en la organización ha sido su Direccionamiento Estratégico, a partir de este se han identificado cambios necesarios y mejoramiento de procesos: Procesos funcionales a Procesos transversales, Adquisición de nuevas tecnologías, Desarrollo de nuevos negocios y oportunidades e implantación de mejores prácticas en el desarrollo del talento humano.

El Ejercicio de Planeación Estratégica en la organización, es un proceso relativamente nuevo, si se considera que el primer plan estratégico corporativo para la empresa fue desarrollado en 1996 y que en 1998 se empezó a desarrollar la estructura de seguimiento y control al mismo siendo unificado finalmente entre el año 1999 y 2000. Esto nos coloca al frente de una empresa donde el accionar de sus negocios se encontraba desligado de una orientación concreta de las metas estratégicas.

Teniendo en cuenta el modelo de las Cinco fuerzas de Porter y a través de talleres con la alta dirección se generaron elementos que dieron origen al Redireccionamiento Estratégico, tales como:

1. La necesidad de reconocer la importancia del cliente y diferenciarlo del término: Usuario.
2. La necesidad de conocer las características y necesidades de cada uno de éstos clientes.
3. Las fuerzas externas que impactan a la organización: competencia, amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos al interior y exterior de la organización, las habilidades organizacionales.
4. El concepto de Comunidad y gestión social, no sólo como el conjunto de personas objetivo, sino como filosofía de trabajo al interior de la organización que dista del concepto asistencialista.
5. El cambio de relación con proveedores, socios, otros operadores y gobierno principalmente.
6. Disminución del tiempo de respuesta y desarrollo de nuevos productos, de parte de los competidores.

7. Cambio de orientación de una compañía producto y tecnología a una orientada hacia el cliente, servicios e innovación.
8. El emerger de la sociedad del conocimiento y el reto de gestionar este activo.

El resultado del ejercicio es la definición de palancas de valor y de objetivos corporativos de mediano plazo, cuyos programas y proyectos para el logro trazan un plan de cambio profundo o estructural para la organización: Plan de transformación.

5.2.2 *Diagnóstico de disposición al cambio.*

Acorde con la dinámica de transformación, se establece la necesidad de identificar las condiciones de la cultura para afrontar un cambio organizacional profundo, teniendo en cuenta que el saber convencional sostiene que el cambio es básicamente algo bueno y que es un proceso continuo y sin fin.

Esto es probablemente verdad, pero todos los proyectos de cambio tienen un principio, un medio y un final. Sin unas metas, objetivos y sin unas etapas evaluables cuantitativamente a lo largo del proceso, los esfuerzos de cambio por ser más competitivos, pueden convertirse en fracasos. El elemento más difícil asociado al cambio es su sostenimiento.

La metodología de identificación de la disposición al cambio relevó entonces la necesidad de administrar 5 factores de riesgo (Desarrollo equipo de trabajo).

- Patrocinio
- Comunicaciones
- Desarrollo de competencias
- Resistencias
- Disposición de la cultura.

y en la identificación de sus actores críticos, en este caso:

1. Patrocinador: individuo y/o grupo que legitima el cambio.
2. Agente de Cambio: individuo y/o grupo responsable de implantar el cambio.
3. Usuarios del Cambio: individuo y/o grupo que debe cambiar.

4. Abogados del Cambio: individuo y/o grupo que desea obtener un cambio, pero carece del suficiente patrocinio.

A través de talleres y estrategias de comunicación a toda la organización en un lenguaje sencillo, se logró el compromiso de los diferentes actores con el proceso.

Las herramientas utilizadas:

- Instrumento de diagnóstico (encuesta),
- Entrevistas de profundidad o Patrocinio
- Focus Group
- Observación Directa entre otros.

Cada una de estas herramientas en la organización facilitó el análisis de los factores de riesgo para el proceso de cambio en momentos y niveles diferentes.

Con el fin de complementar las opiniones obtenidas durante el primer diagnóstico realizado para identificar el nivel de disposición de la cultura organizacional al cambio de un modelo de negocio y un modelo operativo que generó desde la Alta Dirección los lineamientos de su nueva cultura deseada y orientada hacia el servicio, se elaboró un segundo diagnóstico orientado a obtener cualitativamente la percepción de la disposición al cambio orientado hacia el servicio, focalizado en los siguientes temas:

- Procesos Administrativo
- Gestión del Desempeño
- Estructura
- Comunicación
- Participación
- Compromiso
- Alineación Estratégica
- Objetivo del cambio
- Necesidad del cambio
- Sentido del Cambio
- Costo Organizacional
- Implantación del cambio
- Tiempo de Desarrollo
- Temor al Fracaso
- Motivación
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo

- Patrocinio
- Toma de Decisiones

5.2.3 Resultados del diagnóstico – Aspectos claves a desarrollar -

Procesos Administrativos. Necesidad de reorganización de procesos y áreas administrativas: Servicios Compartidos y Outsourcing, temas de alto impacto que puede generar altos niveles de resistencias, por el temor a perder el lugar dentro de la empresa.

Estructura. Este es uno de los aspectos más complejos de administrar debido a los altos niveles de ansiedad que pueden generar en la gente, por esta razón se hace necesario un proceso de sensibilización e identificación de beneficios para disminuir el riesgo asociado.

Gestión del Desempeño. Es necesario alinear el proceso de evaluación del desempeño, con el nuevo modelo operativo y ajustarlo en términos de competencias, perfiles, metas y sistemas de recompensa o incentivos.

Comunicación. Es necesario fortalecer la comunicación de doble vía generada desde la Alta Dirección hasta la base y viceversa. A la luz de este resultado se considera de vital importancia reforzar en los patrocinadores el rol de comunicar y legitimar el proceso en sus áreas así como el de generar espacios de participación que permitan entender y retroalimentar esta información.

Participación. Es conveniente establecer lineamientos claros y ágiles acerca de la implementación de los nuevos Modelo de Negocio y Operativo, en busca de contar con una Estrategia de Comunicaciones de alto impacto y asegurar la participación reduciendo los niveles de resistencia, aumentando el Compromiso, la Motivación, el Trabajo en Equipo, el Liderazgo, el Patrocinio y la Toma de Decisiones.

Compromiso. El compromiso es un factor que debe trabajarse de la mano con la comunicación, cambiando la percepción de la gente, acerca de que los proyectos en la organización se quedan sólo

en el papel y llevándolos a la acción a través de una metodología corporativa de seguimiento.

Alineación Estratégica. La mayor fortaleza del proceso de cambio sugerido a través de los nuevos Modelo de Negocio y Operativo, es el estar no sólo alineado sino fundamentado en la estrategia de la organización para los años 2000-2001, éste factor ha permitido reconocer que el proceso de cambio es una iniciativa necesaria en el logro de los objetivos propuestos para la Empresa. En caso de ser implantado, éste factor se constituye en uno de los principales elementos para disminuir las posibles resistencias frente al proceso.

Objetivo del Cambio. Es necesario para algunos niveles de la organización aclarar los objetivos de los proyectos y del proceso de cambio. Es conveniente enfatizar en temas claves como: alcance, tiempos, objetivos generales y específicos, fases y beneficios, de ser implementado.

Necesidad del Cambio. Es importante que la organización entienda la contribución del cambio a la posición competitiva de la empresa.

Costo Organizacional. Los nuevos modelos representan un Cambio en estructura, enfoque de negocio, nuevos productos, nuevos perfiles, etc. Para la Organización, exige un esfuerzo coherente con los objetivos del proceso. Esto implica un engranaje perfecto (Integración) de los esfuerzos sugeridos en el proceso y las iniciativas actuales de la Empresa.

Temor al Fracaso. La confianza es un área de precaución y riesgo moderado en la organización, justificada en dos razones fundamentales: La historia de fracaso en proyectos de cambio y la coyuntura actual que abre la posibilidad de que los proyectos no se articulen e implementen.

Tiempo de Desarrollo. Es importante considerar acciones de mejoramiento no sólo a largo y mediano plazo, sino también a corto plazo, ya que la implementación de únicamente las oportunidades de mejora de largo plazo pueden ensombrecer los cambios rápidos que necesita la Organización para mantenerse vigente.

5.2.4 Identificación de la cultura ideal en la empresa.

El proceso de construcción de una cultura ideal para la empresa ha sido asumido por los profesionales del área de Gestión Humana, quienes a partir de la aplicación de la herramienta “Libre Adaptación Del Diagnostico De Cultura Corporativa Del Libro De C.Handy, Gods Of Management 1988”¹.

definiaron las características de la cultura actual en la empresa, la cultura ideal sobre la base de mejores prácticas y la brecha existente en la organización.

Estas conclusiones, adicional a las encontradas como resultado del diagnóstico serán el punto de partida de la propuesta de metodología de cambio y del plan de trabajo.

Los resultados:

Con base en la descripción de las culturas: Zeus, Atenea, Dioniso y Apolo se pudo concluir que la cultura que los miembros de la empresa perciben como suya es una cultura fuertemente burocrática (Zeus) y la cultura que ellos mismos definen como ideal es una cultura de autogestión (Apolo). En la descripción de las características de esta cultura se encuentra que Apolo posee el mayor número de elementos que caracterizan la cultura ideal de una organización, lo cual se convierte en una oportunidad para el proceso de cambio, dado que los miembros de la organización reconocen la necesidad de transformar sus comportamientos hacia comportamientos acordes con la autogestión. De cara al proceso actual de la compañía, cuya orientación está determinada por el cliente, y frente a las conclusiones del diagnóstico de cambio, es posible precisar que el sentir de la gente es coherente cualquiera que sea el instrumento de medición, cualquiera que sea el tipo de acercamiento que se establezca con el trabajador. Estas son algunas de las conclusiones a las que llega la gente luego de diligenciar el instrumento:

- Se identifica la necesidad de mejorar el flujo de información entre los procesos, lo que se convierte en una oportunidad para generar una disminución en los tiempos de respuesta hacia el Cliente.
- Se requiere un mayor acercamiento entre personas, entre áreas de trabajo, entre procesos, es decir una orientación de proceso transversal con interrelaciones y entradas y salidas bien definidas.
- Existen actividades al interior de los procesos que no generan valor.
- Existe en la empresa la capacidad de dar respuestas inmediatas al cliente, pero estas se ven afectadas por los procesos y la estructura burocrática.
- Es fundamental diseñar y desarrollar planes de formación y capacitación para cada uno de los colaboradores, alrededor de los procesos.
- La integración entre las áreas y entre los miembros de la organización es clave para un desarrollo y complemento final: el Cliente, la organización es conciente de ello.
- Es necesario hacer caer en cuenta a cada una de las áreas que no son una rueda suelta, sino un eslabón de la cadena.
- Las instalaciones físicas para la prestación del servicio se consideran inadecuadas.

Desde el punto de vista de valores, se encuentran también similitudes con las respuestas obtenidas a través de la medición de clima organizacional, así:

- El 75% de la muestra piensa que la empresa no respeta al individuo.
- El 67% de la muestra piensa que la empresa no satisface al cliente.
- El 73% de la muestra piensa que la empresa no es honesta.
- El 86% de la muestra piensa que la empresa no tiene creatividad ni innovación.
- El 59% de la muestra piensa que la empresa no trabaja en equipo.
- El 55% de la muestra piensa que la gente no tiene compromiso con los objetivos de la empresa.
- El 75% de la muestra piensa que la empresa no tiene un compromiso contra la corrupción.

¹ Trabajo desarrollado por Ana María Rubio – Profesional VI de la vicepresidencia de Gestión Humana –2001.

² Libre Adaptación Del Diagnostico De Cultura Corporativa Del Libro De C.Handy, Gods Of Management 1988

- El 90% de la muestra piensa que la empresa no tiene compromiso con la verdad.

Es claro que la empresa está llamando la atención frente a la necesidad de cambio a través de todos los medios de contacto que se ha definido para con él. Es importante entonces determinar un plan de acción de largo y corto plazo que le permita sentir que está siendo escuchado y atendido, he aquí entonces una propuesta, desde la perspectiva del modelo desarrollado.

5.2.5 Análisis de las habilidades organizacionales requeridas para la competitividad.

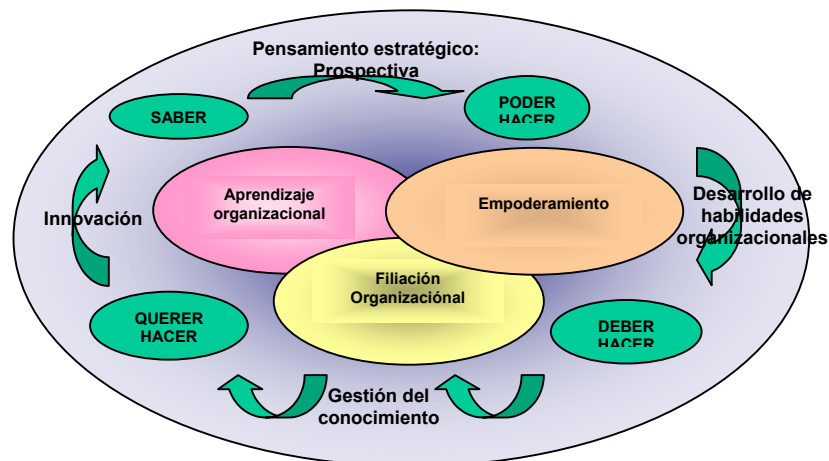
De acuerdo con la metodología de evaluación de empresas de clase mundial, desarrollada por Mckinsey company, cuyo instrumento de evaluación se aplicó a la media y alta gerencia, se determinó el estado del arte de la empresa a través del cual se concluye que la empresa requiere desarrollar y potencializar habilidades y capacidades que le permitan entre otros aspectos sostenibilidad, crecimiento y permanencia en un mercado altamente cambiante y competitivo. Alguno de los resultados de la evaluación fueron:

- **Habilidades en conocimiento y entendimiento del entorno - regulación, competencia y tecnología- y su impacto sobre el negocio:** Falta presencia activa de la organización en los diversos foros en los cuales participa, existe un bajo conocimiento de la competencia y de los estándares del mercado, la información es un activo de las áreas y no de la Organización, falta desarrollo en ingeniería e investigación para actuar proactivamente ante los cambios tecnológicos; en general, la empresa no es una empresa proactiva, normalmente esta reaccionando frente a los cambios planteados por el entorno.
- **Habilidades en selección del mercado objetivo y proposición de Valor:** La organización no conoce a sus clientes, por lo que los nuevos productos son un resultado de reacción ante la

competencia y el entorno, no se juega un papel proactivo en el desarrollo y prueba de nuevas tecnologías

- **Habilidades en Aprovisionamiento y Gestión de Red:** Es necesario contar con una política corporativa que permita desarrollar y asegurar nuevos negocios, vía asociaciones, alianzas y licitaciones entre otras; se debe aprovechar la capacidad de negociación frente a proveedores y operadores y así garantizar la relación costo /beneficio de la tecnología adquirida.
- **Habilidades en la Creación de Servicios:** El proceso de selección de ideas debe estar orientado por la generación de valor y la estrategia de la compañía, es necesario asegurar el desarrollo de nuevos productos con un ciclo completo de servicio y mantenimiento.
- **Habilidades en la Administración de Recursos Humanos:** No se cuenta con un plan de carrera por lo cual el recurso humano de calidad rota permanentemente, no se cuenta con un direccionamiento corporativo sobre gestión del conocimiento al interior de la Organización, ni se observan acciones frente a los resultados de la evaluación del desempeño, es necesario desarrollar modelos de evaluación y remuneración de acuerdo con el mercado/negocio.
- **Habilidades en relaciones de negocio y proyectos:** Es necesario el desarrollar en la organización habilidades de equipo para gerenciar proyectos y lograr la aplicación de una metodología de carácter corporativo. Se requiere trabajar en la conformación de equipos transversales.
- **Habilidades de Innovación.** Si bien el reconocimiento en la industria está dado por la mayor generación de ideas nuevas cada año sobre el promedio de la industria, direccionadas al logro de los propósitos estratégicos, monitoreando sistemáticamente fuentes externas e internas para nuevas ideas, en la organización se desarrollan alianzas con el sector educativo para tal fin.

6 DESCRIPCIÓN DEL MODELO



6.1 Elementos del sistema y niveles de desarrollo del modelo:

Nivel I. Individual. Poder hacer, deber hacer, querer hacer y saber.

Nivel II. Equipo / cultura. Aprendizaje organizacional, filiación organizacional y Empoderamiento.

Nivel III. Organizacional. Pensamiento estratégico, desarrollo de capacidades y habilidades organizacionales, gestión del conocimiento, innovación.

6.2 Metodología propuesta de aplicación del modelo:

Objetivo. Definir, priorizar y poner en marcha las actividades de un grupo de personas de la organización, centradas en la construcción de la “cultura ideal” a partir de una gestión identificada como prioritaria en principio durante el presente año.

Plan de trabajo.

A. Definición de una visión compartida.

- Análisis de las mediciones actuales, de las características asociadas a cada tipo de cultura en las mejores prácticas.
- Análisis de estudios y acciones llevadas a cabo por otras empresas, enfocadas a la generación de competitividad y productividad, como elemento central.
- Definición de una visión compartida del proyecto (Escenario viable – prospectiva).

B. Definir actores directos e indirectos

C. Definir factores que inciden en los comportamientos

D. Definir elementos que deben contemplarse para definir una cultura ideal.

E. Determinar estado actual de la cultura, profundizando en los resultados generados y priorizando grupos objetivo.

- Identificar los problemas que impiden la generación de una cultura ideal.
- Identificar la concentración de personas resistentes al proceso y su ubicación en la organización.
- Identificar las acciones realizadas al respecto
- Generar una estrategia de disminución del riesgo.

F. Definir la estrategia a desarrollar

G. Definir frentes de trabajo

H. Establecer mecanismos y metodología para la consolidación de la cultura ideal.

- Definición de la metodología
- Definición y priorización de programas y planes a impulsar o desarrollar
- Alcance
- Metas y objetivos
- Alineación con iniciativas actuales y políticas de gobierno
- Conformación de equipos de trabajo
- Definición de roles y responsabilidades
- Definición de Indicadores y Metas
- Definición de mecanismos de seguimiento
- Definición de la estrategia de comunicaciones que acompañará las acciones (talleres, posibilidad de crear

pésum orientados al desarrollo en las facultades de estas condiciones, charlas, publicidad, prácticas colaborativas universidad – empresa, etc).

I. Presentar a los actores directos los mecanismos definidos y la metodología para consolidación de la cultura de productividad

J. Definir mecanismo de ajuste y retroalimentación

K. Actualizar.

6.3 Resultados esperados del proceso:

- **Nivel I. Resultados Personales.** Dado que los individuos de una organización tienen pasión por producir resultados que aumenten su calidad de vida y que esto sucede una vez han apreciado vivir su vida más cerca de lo que han esperado vivirla (encuentro del sentido), se avanza sobre la conformación de equipos de trabajo verdaderos, con visiones compartidas y si se brinda la oportunidad suelen desarrollar en él, compromiso, perseverancia, respeto por las individualidades y filiación.
- **Nivel II. Desarrollo de redes de personas comprometidas.** El desarrollo de 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; al difundirlas a través de una red informal de intercomunicación constituida por personas en quienes confía la organización, es mayor la probabilidad de que ésta permanezca receptiva, en esa medida, es posible integrar redes externas que le permitan a la organización estar preparada para absorber la complejidad del entorno.
- **Nivel III. 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 genera valor agregado y causan desperdicio de recursos o esfuerzos. Sustituir estas actividades conlleva el 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.

Nota: En el modelo la organización se considera como un ente autónomo pero no aislado del entorno.

7 BIBLIOGRAFIA.

- 7.1 **CONOCIMIENTO EN ACCION.** Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak. Editorial Prentice Hall. 2001.
- 7.2 **MAKING SENSE OF ORGANIZATION.** Weick Karl. Blackwell publishers. 2001.
- 7.3 **LA DANZA DEL CAMBIO.** Peter Senge. Mc Graw Hill. 2000.
- 7.4 **EL CAMBIO OPTIMO.** Price Waterhouse. 2000.
- 7.5 **LA QUINTA DISCIPLINA.** Peter Senge. Garnica. 1999
- 7.6 **IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN.** Gareth Morgan. Editorial Alfaomega. 1998.
- 7.7 **EL LENGUAJE DEL CAMBIO.** Paul Watzlawick. Herder. 1994.
- 7.8 **CULTURA ORGANIZACIONAL.** Abarbanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard. Editorial Legis. 1992.
- 7.9 **EN BUSCA DEL SENTIDO.** Viktor Frankl.
- 7.10 **VENDER LO INVISIBLE.** Hans "Benwhait.