

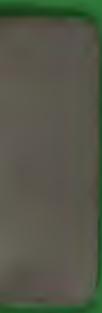


# Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional hacia el Siglo XXI

Silvia Delgado Negrini, M.A.E.  
Especialista del CECAP

® Se permite la reproducción total o parcial  
siempre y cuando se cite la fuente

Centro de Educación y Capacitación, CECAP





Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

48  
L/2

# **Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional hacia el Siglo XXI**

**Silvia Delgado Negrini, M.A.E.  
Especialista del CECAP**

**® Se permite la reproducción total o parcial  
siempre y cuando se cite la fuente**

**Centro de Educación y Capacitación, CECAP**





# **Pautas para el Desarrollo de Procesos de Fortalecimiento Organizacional hacia el Siglo XXI**

**Silvia Delgado Negrini, M.B.A.  
Especialista del CECAP**

**Se permite la reproducción total o parcial  
siempre y cuando se cite la fuente**

**Centro de Educación y Capacitación, CECAP**

00008149

# INDICE

Introducción	1
I. Revisión y cambio de paradigmas	2
II. Análisis del entorno	3
A. Proceso de cambio permanente	3
B. Globalización y apertura de mercados	3
C. Descentralización	4
D. Rombo competitivo	4
E. Desarrollo de cadenas productivas	5
F. Conformación de bloques comerciales y productivos	5
G. Desarrollo tecnológico acelerado	5
H. Relativa abundancia de recursos naturales y atención al medio ambiente	5
I. Nuevo papel que deben tener los recursos humanos	6
III. Estrategias para fortalecer las organizaciones	6
A. Planificación estratégica	7
B. Reingeniería	8
C. Calidad total	11
D. Benchmarking	12
IV. Revisión y mejoramiento de estructuras	13
A. La departamentalización básica	15
B. Proceso de delegación	15
C. Proceso de descentralización	15
D. Tipo de autoridad	15
E. Principios administrativos	15
F. Estructuras dinámicas: equipos de trabajo	16
V. Creatividad	17
VI. Liderazgo	20
VII. Organizaciones de aprendizaje	21
VIII. Negociación	23
Conclusiones	24
Anexo 1: Guías de trabajo	25



# INTRODUCCIÓN

A pocos meses del inicio del nuevo milenio, la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza o misión, se enfrentan a procesos de transformación organizacional que les permita fortalecer sus estructuras, procesos y sistemas; para responder de manera eficiente y eficaz a un entorno altamente cambiante, caracterizado por clientes cada vez más exigentes y en el cual se le ha dado a la sociedad civil y al sector privado, la oportunidad de participar activamente en el desarrollo económico y social.

Esta necesidad de cambios se extiende a todos los sectores de la economía de América Latina, pero es, definitivamente, más sentida en el sector rural, donde estos cambios tienen estrecha relación con la tenencia de la tierra, el crédito, la asistencia técnica, la producción y los sistemas de comercialización de los productos agropecuarios.

El Fortalecimiento Organizacional es ante todo un proceso, que se va consolidando por etapas, requiere un fuerte liderazgo e implica tiempo y recursos financieros en la mayoría de los casos, especialmente para capacitación de los y las integrantes de la Organización en nuevos sistemas, tecnologías y procedimientos y una actitud positiva de quienes lideran el proceso, para no decaer ante la resistencia normal y frecuente frente al cambio y la modernización.

En las siguientes páginas se intenta describir algunas pautas para lograr fortalecer una organización.



## **Pautas por considerar en un proceso de fortalecimiento organizacional**

### **I. REVISIÓN Y CAMBIO DE PARADIGMAS**

Al iniciar un proceso de fortalecimiento organizacional, existen modelos o patrones, representaciones de cómo se ha venido trabajando y resolviendo problemas, que nos hacen actuar de una forma u otra. Estos modelos, que nos guían, pero que también nos inclinan a aceptar o a rechazar nuevas ideas, se llaman paradigmas.

Tal y como lo describe J. Baker, como consecuencia del efecto de los paradigmas, es posible que aún empresarios o líderes exitosos se cieguen frente a nuevas oportunidades, pues únicamente visualizan aquellas que sus paradigmas, sus formas de actuar, les permiten.

En este sentido, si estamos ante una organización en vías de modernización, es importante que revisemos en todos los ámbitos —productivo, organizativo, administrativo, financiero, de relacionamiento humano y de comportamiento con nuestros clientes y competidores— nuestros paradigmas. Es posible que en esta dinámica nos encontremos con que hay paradigmas que deben continuar, pero también en algunas áreas requerimos buscar nuevos modelos o patrones que nos orienten. La mejor forma de realizar esta revisión es haciéndonos la siguiente pregunta:

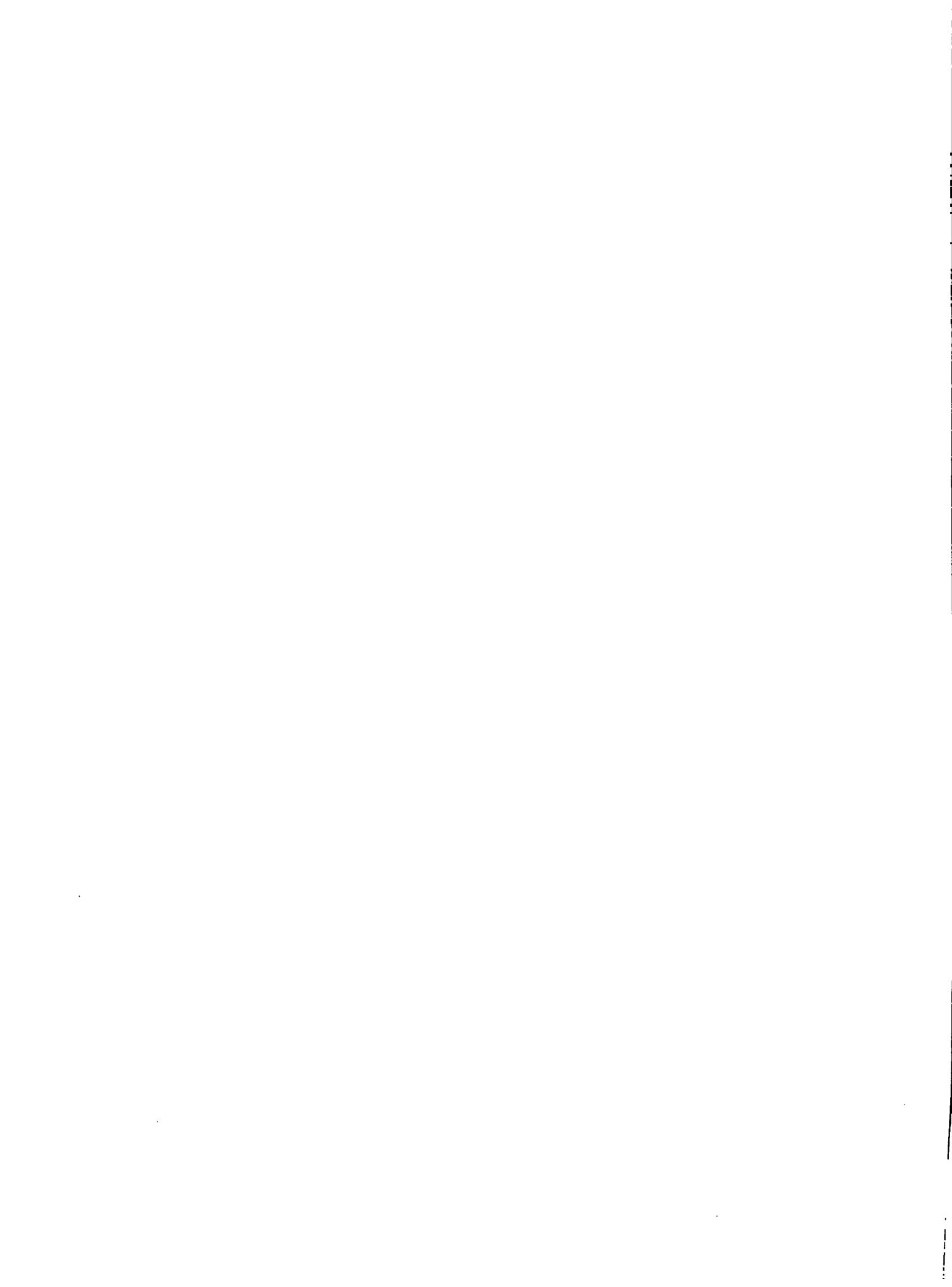
¿Qué es imposible hacer en el momento actual, pero que de hacerlo, cambiaría el rumbo de la organización significativamente? La respuesta a esta pregunta nos permitirá descubrir nuevos paradigmas.

No sólo es necesario mejorar lo que tenemos, muchas veces necesitamos algo más. Si realizamos cambios cosméticos, superficiales, lo único que conseguiremos es hacer más eficientemente lo incorrecto.

Cuando un paradigma cambia todo vuelve a cero, afirma J. Baker. No hay nada que sea garantía para el futuro, ni un pasado de éxito, ni un fuerte mercado, ni una buena imagen, ni una memoria organizacional sistematizada. Con respecto a aquellos paradigmas que deben continuar es importante, “vacunarse” contra la parálisis paradigmática, que consiste en convertir un paradigma en el paradigma único y rechazar cualquier alternativa de solución mejor que la actual.

En esta época de profundas transformaciones institucionales y organizacionales, uno de los principios de mayor relevancia es la valoración del individuo como persona. Evolucionamos del paradigma del Recurso Humano al Talento Humano; es decir, dentro de las organizaciones debemos dejar el rol pasivo de ser un recurso más, adicional a los recursos físicos o financieros, para transformarnos en protagonistas de la excelencia y así contribuir al logro de los objetivos de la organización, haciendo uso del talento, capacidades, actitudes, conocimientos y destrezas, para lograr agregar valor a los productos o servicios y satisfacer plenamente a los clientes.

Si bien no siempre podemos descubrir o crear nuevos paradigmas, nuevas formas o modelos para hacer nuestro trabajo, lo que sí podemos ser es *Pioneros de Paradigmas*; es decir, ser capaces



de buscar y adoptar nuevos modelos mentales para mejorar nuestra organización y nuestro trabajo. En esta tarea se requiere de ser capaces de asumir riesgos, pues por lo general no se acierta en el primer intento y de mucho valor, audacia, intuición y tenacidad para romper reglas y modelos tradicionales, muchas veces no cuestionados, pero que de modificarse traerían grandes beneficios para la organización. Es imprescindible estar bien informados y para esto es vital "escuchar, escuchar" y hacer una lectura permanente del entorno.

(Ver Guía de trabajo "Paradigmas y Organizaciones" en el Anexo 1)

## II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Toda organización, independientemente del campo en que se encuentre, ya sea este rural o urbano o del sector al que pertenezca, público o privado, está en estrecha relación con su entorno. En él están sus clientes, la competencia, las grandes oportunidades y retos y también las amenazas o riesgos.

Resulta pues, muy importante, realizar una lectura permanente del entorno, qué está sucediendo en él, qué nos puede afectar, de qué nos podemos beneficiar.

A partir de la década de los noventa, algunos hechos y tendencias tienen gran impacto sobre la gran mayoría de las organizaciones:

### A. Proceso de cambio permanente

Las organizaciones aspiran a ser sostenibles en el tiempo. Poco a poco, éstas toman conciencia de que en el entorno acontecen hechos importantes que las condicionan a modernizar sus estructuras, procesos y sistemas y a tener un clima organizacional adecuado, para dar respuesta a demandas del mercado.

Estas demandas se originan en clientes cada vez más exigentes; que a su vez están influidos por la diversidad de productos de diferentes precios y calidades, ofrecidos en el mercado, lo que les amplía el panorama de oferta.

Ante esta situación las organizaciones han iniciado procesos de modernización, los cuales se justifican siempre y cuando estos cambios se den para consolidar mejores organizaciones.

Todo proceso de cambio parte de una decisión política —para lograr apoyo permanente especialmente en niveles de alta jerarquía— y técnica —para conducir eficientemente el proceso—. El momento de esta decisión, llamado por muchos especialistas en la materia, como "el descongelamiento", es el inicio del proceso de cambio.

Posteriormente se inicia el cambio con el diseño de las estrategias de modernización y la puesta en marcha de las modificaciones, ajustes o cambios totales necesarios, según sean necesarios.



Una vez que se ha logrado efectuar esta transformación hacia una situación mejor es indispensable, “recongelar” para lograr asegurar esta condición organizacional superior. No podemos pretender pasar años y años cambiando, es necesario hablar pero sobretodo actuar.

Los procesos de cambio son dolorosos, pero difícilmente logramos ganancia sin dolor.

## **B. Globalización y apertura de mercados**

Hasta hace unos años las organizaciones se esforzaban por competir en mercados nacionales, domésticos, dentro de las fronteras de su país y, en algunos casos, consideraban la posibilidad de exportar productos o servicios, hacia países vecinos.

Actualmente, la tendencia generalizada es la un ámbito globalizado, que abarca en forma integral aspectos de la vida social, política, económica y tecnológica. Se habla y se piensa, ya no solamente de nuestro país o en países cercanos, sino de una “aldea planetaria”, sin aranceles o barreras para el comercio entre todos los países. Esto nos abre nuevos retos y oportunidades, pero también amenazas, al tener que competir nuestros productos con un mayor número de productos sustitutos, hechos en diferentes latitudes, lo que definitivamente abre brechas importantes; sin embargo, en mercados no cubiertos hasta entonces, se podrían identificar nuevas necesidades para ser satisfechas por los productos y servicios de nuestra organización que realmente tengan ventajas competitivas frente a los de la competencia: innovación tecnológica, productividad, bajos precios, innovación de procesos, satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, costos relativamente bajos, talento humano comprometido y competente.

Desde otro punto de vista, se abren posibilidades en el corto y mediano plazo para acreditar a técnicos, profesionales, líderes comunales y agroempresarios exitosos para que se movilicen entre los diferentes países, con el propósito de ejercer o de brindar asesorías y difundir sus experiencias.

## **C. Descentralización**

El rol del Estado ha ido y seguirá cambiando. Hemos sido testigos de como en la mayoría de los países, los estados han ido permitiendo que muchos bienes o servicios brindados hasta hace poco tiempo, desde instancias estatales, sean ofertados por el sector privado, mediante organizaciones no gubernamentales o empresas con carácter lucrativo.

Por otra parte, los gobiernos locales, municipios o municipalidades, se han fortalecido y están siendo cada vez más potenciados para ejecutar proyectos de desarrollo, que mejoren la calidad de vida de las comunidades. Esta tendencia ha reducido el tamaño del Estado y le ha asignado un nuevo rol, más de facilitador que de ejecutor o empresario, y ha permitido una mayor participación de la sociedad civil organizada.

Ante esta situación las organizaciones tienen nuevos nichos de mercado, nuevos espacios dónde



actuar y lograr competencia. Es importante que la Educación Superior adquiera en este sentido el compromiso de incorporar en su currícula temas estratégicos que asegure que los graduados tengan la formación necesaria para actuar como talentos humanos en este nuevo contexto.

#### **D. Rombo competitivo**

Exige a las organizaciones actuar responsablemente para lograr sus objetivos con rentabilidad, competitividad, equidad y sostenibilidad. Se necesita que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo y que esta permanencia la logren ir consolidando a partir de las ventajas competitivas organizacionales. No podemos pretender ser rentables y competitivos a costa del sacrificio de los recursos naturales y del detrimento del medio ambiente. Tampoco, pretender rentabilidad y competencia sin ética. En esta guerra de mejor calidad a menores precios, y de llegar primero al mercado para lograr conquistar y sostener a nuestros clientes o usuarios, es posible que aparezcan “buenas” oportunidades, cuyo aprovechamiento nos obliga a guardar en el recuerdo, nuestros valores y principios fundamentales. Esto jamás deberá ser permitido por los líderes organizacionales del presente y del futuro. Es importante estar alerta porque la corrupción a veces viene disfrazada y podríamos caer en situaciones lamentables.

Otro aspecto importante es lograr equidad en la participación, en la producción y en la comercialización. Hombres y mujeres, jóvenes y adultos deben tener igualdad de oportunidades dentro de la organización y dentro toda la cadena productiva. Por otra parte, la distribución de utilidades debe ser justa. Es importante que la organizaciones fortalecidas asuman responsabilidad no solamente con sus propietarios o accionistas, sus clientes y sus empleados, sino también con las comunidades en las que están ubicados y vía oportunidades laborales, con las clases más marginales. Desaparecer totalmente la pobreza resulta hasta cierto punto de vista, una utopía, un sueño difícil de alcanzar, pero disminuir el número de pobres es posible y viable.

#### **E. Desarrollo de cadenas productivas**

Es necesario que la organización ponga énfasis desde la producción de bienes o inicio de la prestación de un servicio, hasta que estos lleguen al cliente final. Todas las etapas son importantes. Es importante el desarrollo en la finca como fuera de ella. Esto implica apoyo y seguimiento en todos los procesos y tareas desde la producción hasta la comercialización.

#### **F. Conformación de bloques comerciales y productivos**

La “Unión hace la Fuerza”, es un viejo refrán que la mayoría de los países están implementado para lograr mayor competitividad. Desde hace dos décadas se han venido fortaleciendo alianzas comerciales y productivas entre dos o más países para ingresar al comercio internacional, con menos barreras y mayores ventajas.

Actualmente, escuchamos y leemos con mucha frecuencia sobre la conformación de una Area de



Libre Comercio, ALCA, en la que participan los treinta y cuatro países de América y que se espera esté organizada para el año 2005. Estar atentos a que sucede con estos acuerdos y retomar elementos que nos pueden favorecer o afectar es una tarea prioritaria de los líderes de organizaciones fortalecidas.

### **G. Desarrollo tecnológico acelerado**

Hasta hace unos años atrás, la comunicación entre organizaciones y países se realizaba mediante servicios de correo o telégrafo, en áreas más rurales. Hoy las posibilidades de comunicarse vía

facsimil o correo electrónico son mayores, aún en zonas remotas.

La presencia cada vez más frecuente de tecnología informática; equipos electrónicos como videograbadoras o cámaras de video; retro-proyectores, etc. facilitan la transmisión de conocimientos y experiencias que enriquecen y facilitan el aprendizaje organizacional.

Por otra parte, no estamos ajenos a nuevas tecnologías y sistemas, tanto en el campo productivo como en el financiero, administrativo, de mercadeo y comercialización.

### **H. Relativa abundancia de recursos naturales y atención al medio ambiente**

Hemos avanzado en muchos campos, pero también somos responsables del mal uso de los recursos: agua, tierra, aire, mar. Por lo general, consumimos todo tipo de productos, que no solamente nos producen daños inmediatos, sino que más serio aún, atentan contra la sostenibilidad de nuestras futuras generaciones.

Ante esta amenaza, de la cual todos y todas somos responsables, las organizaciones de finales de siglo tienen que incorporar en sus estrategias componentes importantes para atender el medio ambiente y proteger los recursos naturales, que son limitados y cada vez más escasos.

### **I. Nuevo perfil que deben tener los recursos humanos**

En las organizaciones fortalecidas, los recursos humanos, como ya mencionamos antes, debe ser verdaderos talentos: creatividad, capacidad para dar valor agregado a los productos y servicios, liderazgo, buenos niveles de información y capacitación, responsabilidad y actitud ética, son algunos de los requerimientos mínimos para permanecer en ellas y a la vez criterios importantes para ser considerados cuando estamos contratando nuevo personal.

## **III. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER A LAS ORGANIZACIONES**



Muchas variables intervienen en los procesos de modernización y fortalecimiento organizacional.

En un afán por sistematizar el proceso podríamos definir cuatro grandes variables:

- Estructura
- Procesos
- Cultura Organizacional
- Tecnología

Manejar adecuadamente el proceso de fortalecimiento de una organización, implica poner atención y trabajar con estos tres elementos. No es posible mejorar solamente los procesos o fortalecer la estructura. Sin una cultura organizacional —concebida como la forma en que actúa la gente de la organización con sus creencias, valores, paradigmas, normas— es casi imposible consolidar una organización. También se requiere tiempo y conocimiento de algunas estrategias y técnicas. Es importante, entonces atender a la gente de la organización. Por nuestra propia naturaleza humana, nos resistimos a cambiar de paradigmas, nos revelamos en muchas ocasiones a trabajar de diferente manera a como tradicionalmente lo hemos hecho, nos aferramos a normas y procedimientos que ya conocemos y nos resistimos a mejorar. Usamos una gran “creatividad” para defender nuestras creencias y por lo general, argumentamos que nada es mejor que nuestro propio pensamiento.

Por otra parte, la tecnología no debe considerarse como una variable aislada, sino concebirse como un esfuerzo que facilite la producción de bienes o la prestación de los servicios; así como el flujo eficiente de información mediante sistemas ágiles y bien diseñados. Ante aspectos como los anteriores, los líderes a cargo de estos procesos deben considerar estas resistencias como naturales, informar honestamente sobre los cambios que se están gestando, qué se espera de la gente e ir progresivamente incorporando a todo el personal en el proceso.

Resulta de gran importancia manejar algunas **estrategias de cambio**. En estas páginas no se pretende describir ampliamente las estrategias, pero sí lograr que se internalicen algunos conceptos medulares de cuatro de ellas:

#### **A. Planificación estratégica**

La planificación es un proceso que J. Ramírez Alfaro (IICA, 1997) define como la combinación racional de estructura, recursos y procesos para el logro de metas y objetivos, en relación con la realidad del contexto o entorno.

La planificación estratégica, a diferencia de la planificación tradicional, es altamente participativa e incorpora en el análisis las necesidades de los clientes y las características de los competidores. Utiliza la técnica F.O.D.A. para identificar y evaluar todos los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) de la organización.

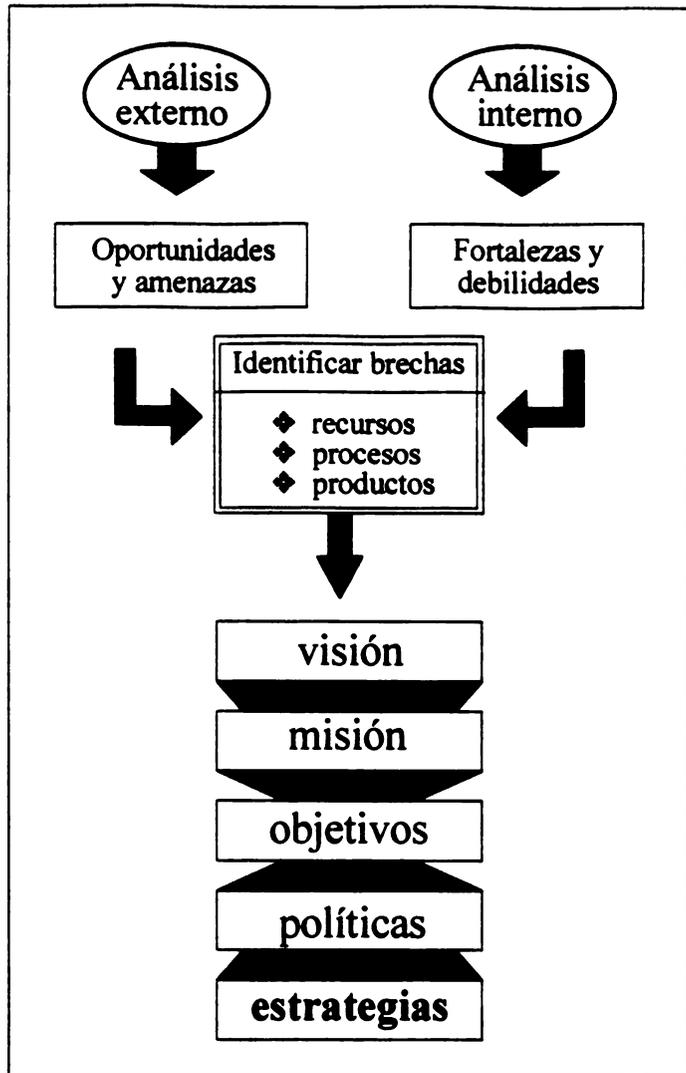


Establece brechas, es decir determina cuáles cambios deben realizarse en los recursos y los procesos para obtener los productos o servicios requeridos.

Define la visión a largo plazo, cómo se quiere que sea la organización en cinco, o diez años; formula una misión que define entre otros elementos: la naturaleza de la organización, determina el área en que va a competir, sus clientes y productos o servicios, incluye los valores, aspiraciones y obligaciones, la tecnología a usar y el tamaño o concepto de organización.

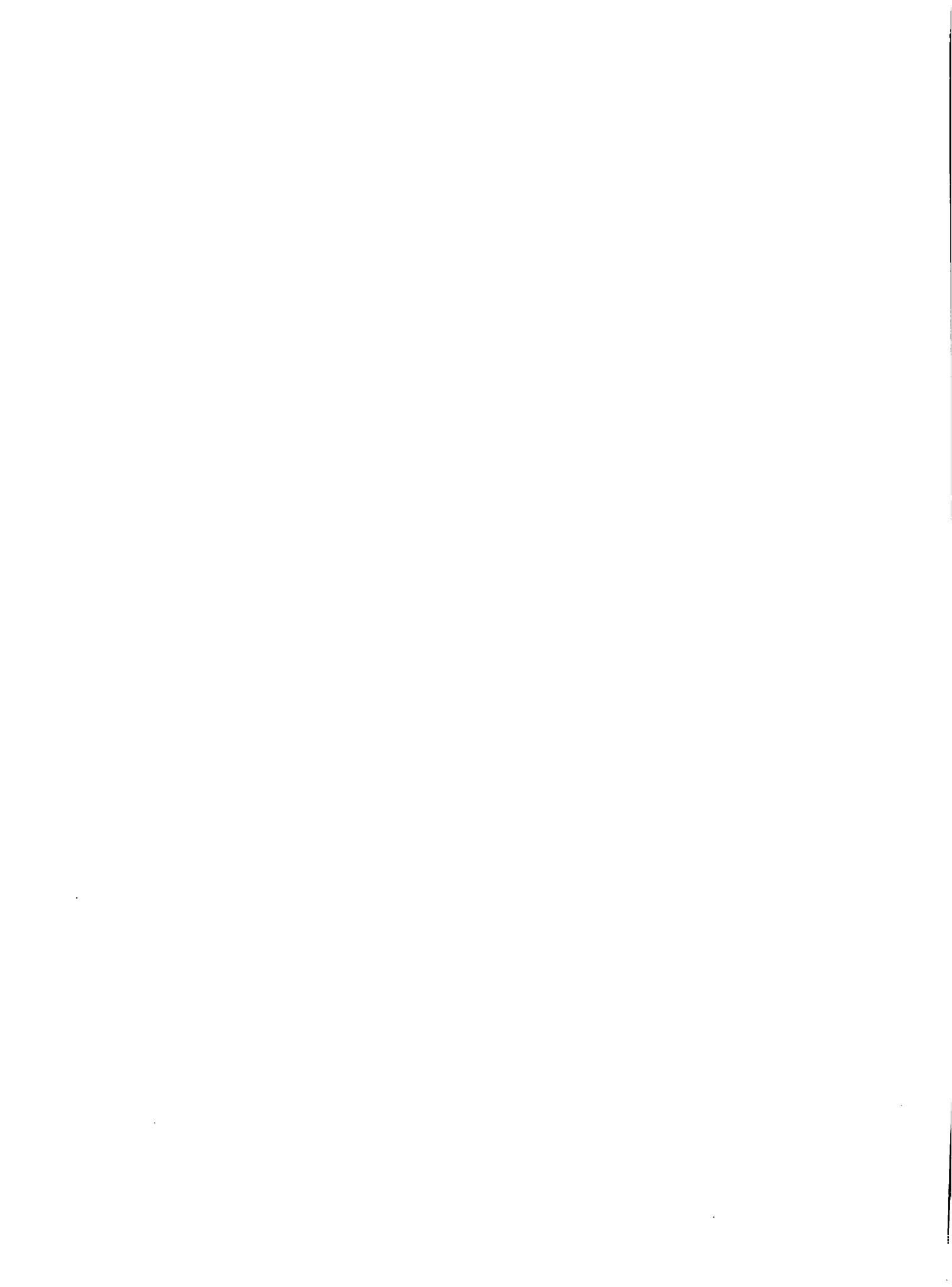
Posteriormente se definen objetivos y políticas para llegar a las grandes estrategias y planes y programas de acción.

(ver guía de trabajo: análisis interno, análisis de contexto, visión, misión, objetivos y estrategias, en el Anexo 1)

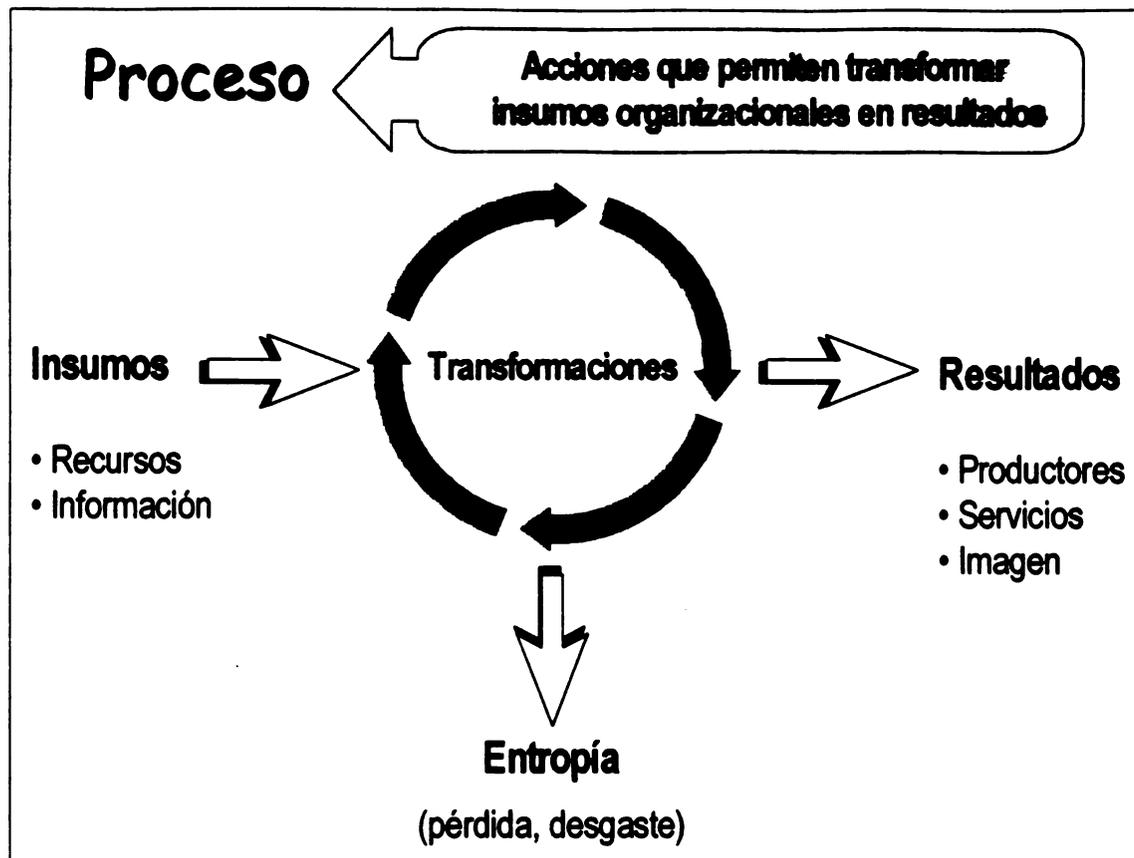


## B. Reingeniería

La reingeniería es otra estrategia cuyo fundamento es la revisión y mejora de los procesos organizacionales.



Un proceso se puede concebir como se esquematiza a continuación:



Es importante aclarar que los procesos no necesariamente coinciden con el trabajo de un departamento o sección. A veces dos departamentos duplican un mismo proceso o realizan partes de él, de aquí la importancia de revisarlos para eliminar duplicidades o acciones innecesarias.

Al realizar reingeniería se debe contar con los siguientes elementos:

- Apoyo gerencial
- Eliminar las "influencias" para evitar revisar algunos procesos
- Tomar la decisión de aplicar reingeniería y realizarla rápidamente



En el proceso de levantamiento de los procesos es importante describirlos todos. Con el propósito de priorizarlos para atender primero aquellos que tienen más impacto sobre los clientes externos se sugiere hacer uso de la siguiente tabla:

## Levantamiento de macroprocesos

ejercicio:

macroproceso	procesos	insumos	productos	clientes	problemática	impacto	estado del proceso	✱

### IMPACTO

- (5): IMPACTO DIRECTO EN CLIENTE EXTERNO
- (4): IMPACTO DIRECTO EN CLIENTE INTERNO
- (3): ALGO DE IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO
- (2): IMPACTO DIRECTO EN EL CLIENTE EXTERNO ES DÉBIL
- (1): NO TIENE NINGÚN IMPACTO

### ESTADO DEL PROCESO

- (5): CAÓTICO
- (4): MUY MALO
- (3): REGULAR
- (2): MUY BUENO
- (1): EXCELENTE

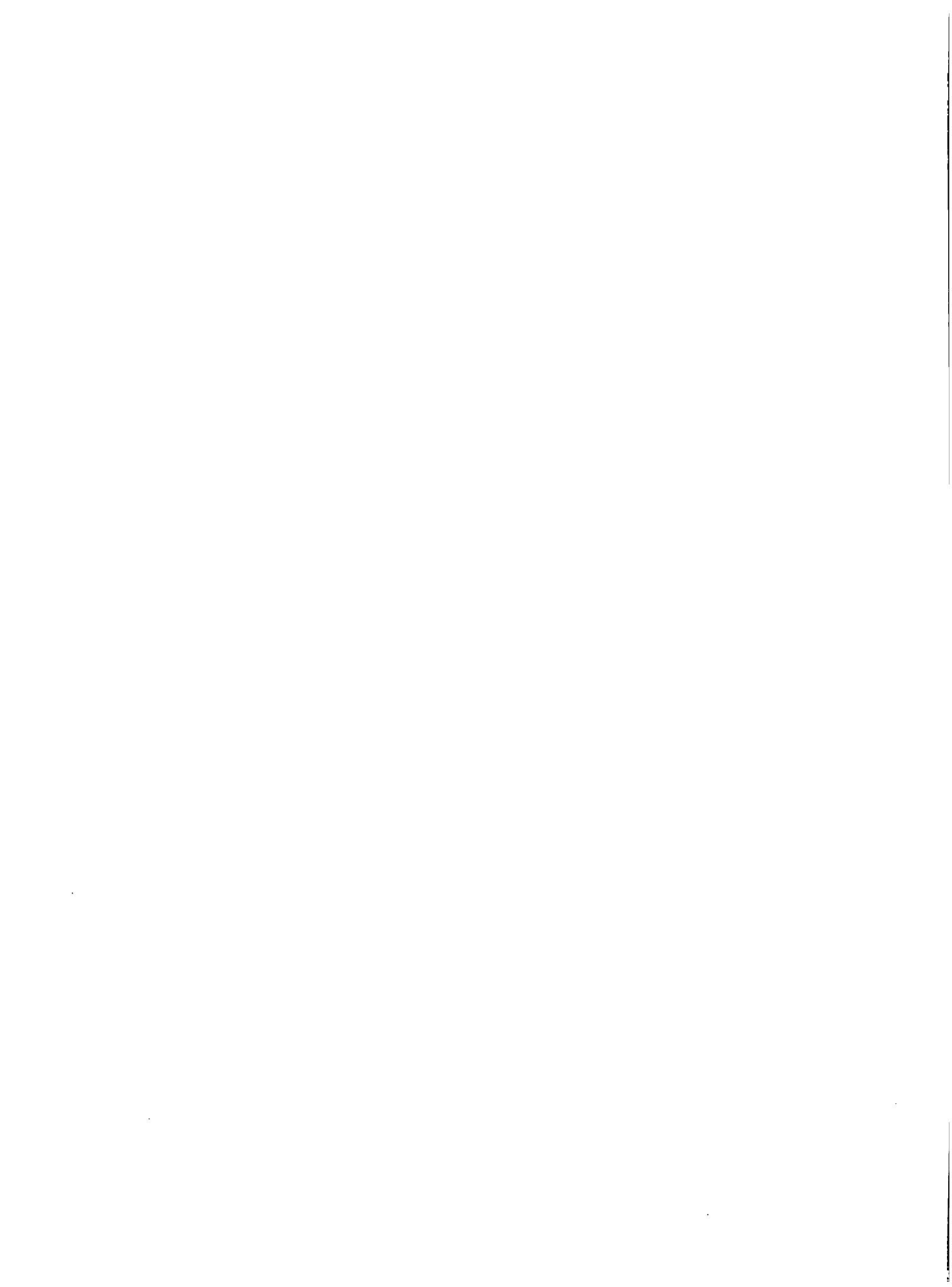
E. Margery, 1993

En este cuadro los macroprocesos pueden corresponder a las áreas funcionales que existen en la organización, o podría decidirse agrupar por ejemplo un macroproceso de Producción y otro Administrativo y luego ir identificando todos los procesos que se realizan, tanto en el área productiva como en la administrativa.

Posteriormente se anotan los productos o servicios que se generan en el proceso. Si fuera un proceso interno los productos o servicios generados, serían a su vez, insumos para otro proceso.

Es necesario identificar los clientes, quiénes compran los productos o servicios, o bien en el caso de procesos internos, a quiénes les sirven como insumos.

Se describe el problema o la situación actual del proceso y se califica el impacto y el estado del proceso de acuerdo con las escalas al pie del cuadro.



Finalmente, se realiza una simple multiplicación de los números que aparecen en las dos últimas columnas y se anota en la columna del asterisco.

El o los procesos de mayor valor numérico tendrán la prioridad más alta, y así se seguirán ordenando de mayor a menor puntaje para su revisión y mejora.

Los procesos se caracterizan por las siguientes propiedades:

● **Cadena de valor:**

Los procesos comprenden tanto actividades que agregan valor como otras que no lo hacen.

● **Variabilidad:**

Ningún producto es idéntico a otro. La variabilidad es inherente o causal.

● **Mesurabilidad:**

Todos los procesos pueden y deben ser medidos.

● **Reticularidad:**

Todos los procesos están interrelacionados (red de procesos). Simplificar al máximo la red es un reto de la Reingeniería.

● **Propiedad:**

Todo proceso se beneficia al tener responsables por etapas o en su conjunto.

● **Automatización:**

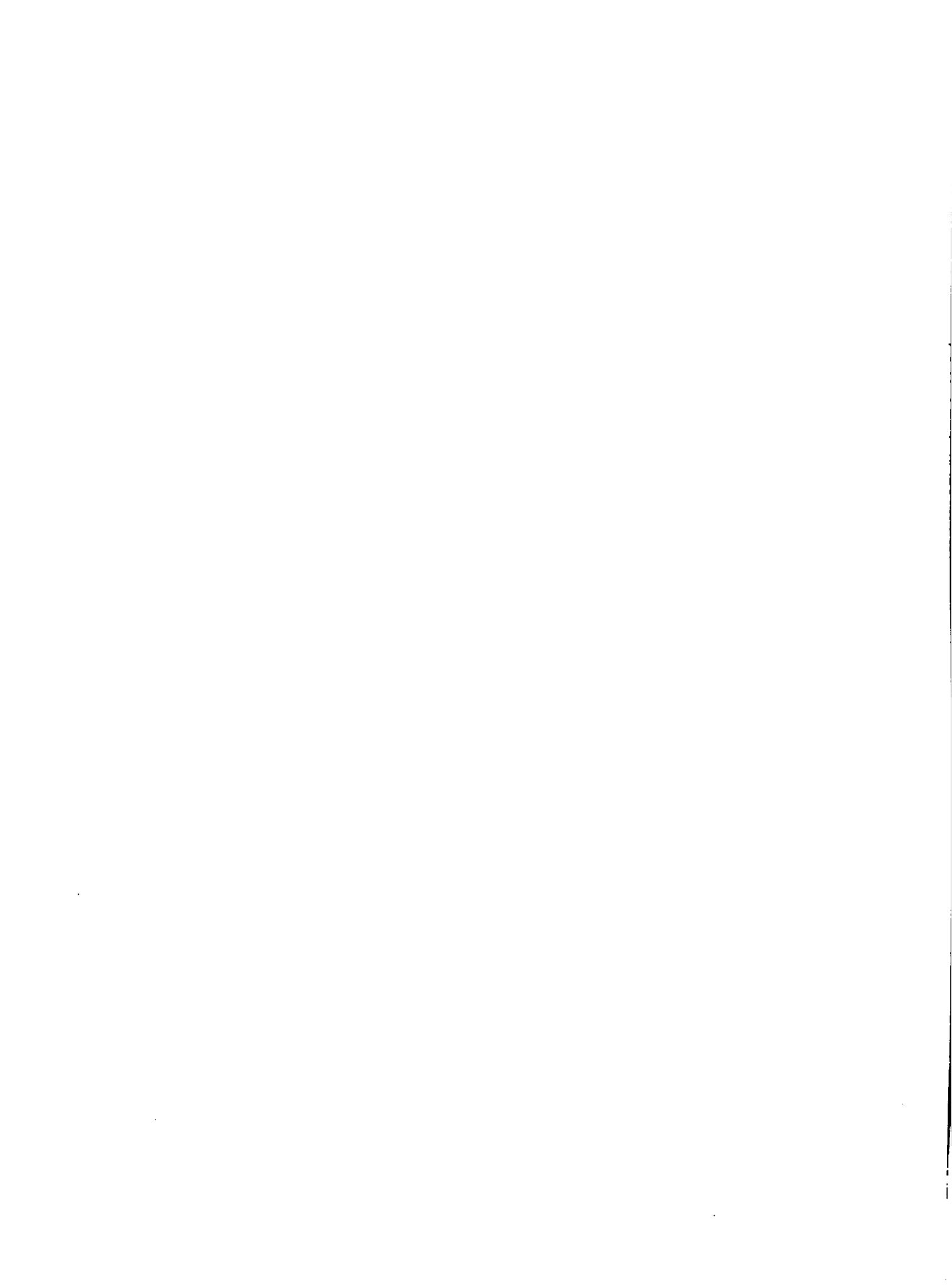
Todo proceso se beneficia de la simplificación y automatización

### **C. Calidad Total**

Lograr calidad en los productos, en los servicios y en la atención al cliente, han sido premisas que la mayoría de las organizaciones han utilizado en su quehacer.

Con este propósito es necesario establecer estándares, criterios o parámetros, que permiten comparar y evaluar la producción de productos o prestación de servicios contra lo esperado.

En Calidad Total la exigencia es no solamente cumplir con estándares sino que superarlos. Se



aplica en toda las tareas de la organización.

La calidad es un elemento primordial para construir imagen y esta a su vez contribuye a que nuestra organización se posicione en la mente de nuestros clientes, logrando de ellos mayor demanda y fidelidad por nuestros productos y servicios.

#### **D. Benchmarking**

El Benchmarking es una herramienta fundamental que puede guiar a los líderes organizacionales en el aprendizaje de nuevas ideas, prácticas, servicios y funciones que realizan otras organizaciones, para así realizar mejoras organizacionales.

El Benchmarking es un proceso organizado que se realiza en forma continúa, no una sola vez, y que permite evaluar, entender y comparar productos terminados, procesos de trabajo, componentes financieros y de recursos humanos necesarios en la producción de bienes y servicios, prácticas comerciales, indicadores de calidad, indicadores de producción, planes a corto o largo plazo y procesos de trabajo de organizaciones acreditadas nacional o internacionalmente.

G. Watson, M.J Spendolini y otros expertos en el tema han identificado cinco etapas importantes para llevar a la práctica esta estrategia de fortalecimiento organizacional:

##### **1. Diagnóstico**

En esta etapa se identifican los problemas que se quieren resolver y se definen qué aspectos se van a evaluar y comparar con otras organizaciones, así como los requerimientos de información.

##### **2. Formación de un equipo de Benchmarking**

El equipo no debe ser permanente, para diferentes aspectos pueden participar diferentes personas, sí se requiere que los miembros (as) de este equipo gocen de credibilidad, tengan facilidad para comunicarse y técnicamente cuenten con capacidad comprobada en la materia. Pueden provenir de una sola área o de múltiples áreas y en algunos casos se pueden constituir para resolver problemas específicos —canales de comercialización, prácticas de recursos humanos, fuentes de financiamiento—.

##### **3. Identificación de socios u organizaciones con los cuales vamos a compararnos**

Una vez identificadas organizaciones que trabajan en campos afines a nuestra organización, y después de obtener la anuencia de todas las partes para emprender este intercambio y transferencia de experiencias y conocimientos, es recomendable firmar un acuerdo o contrato en el que se manifestaría el compromiso mutuo de brindar la información solicitada, real, y oportuna en el tiempo previsto.

##### **4. Recopilación y análisis de la información**



Se pueden usar diferentes técnicas de recopilación de información, se sugieren entrevistas, observaciones en el campo, investigaciones de archivo, análisis de informes y publicaciones, etc.

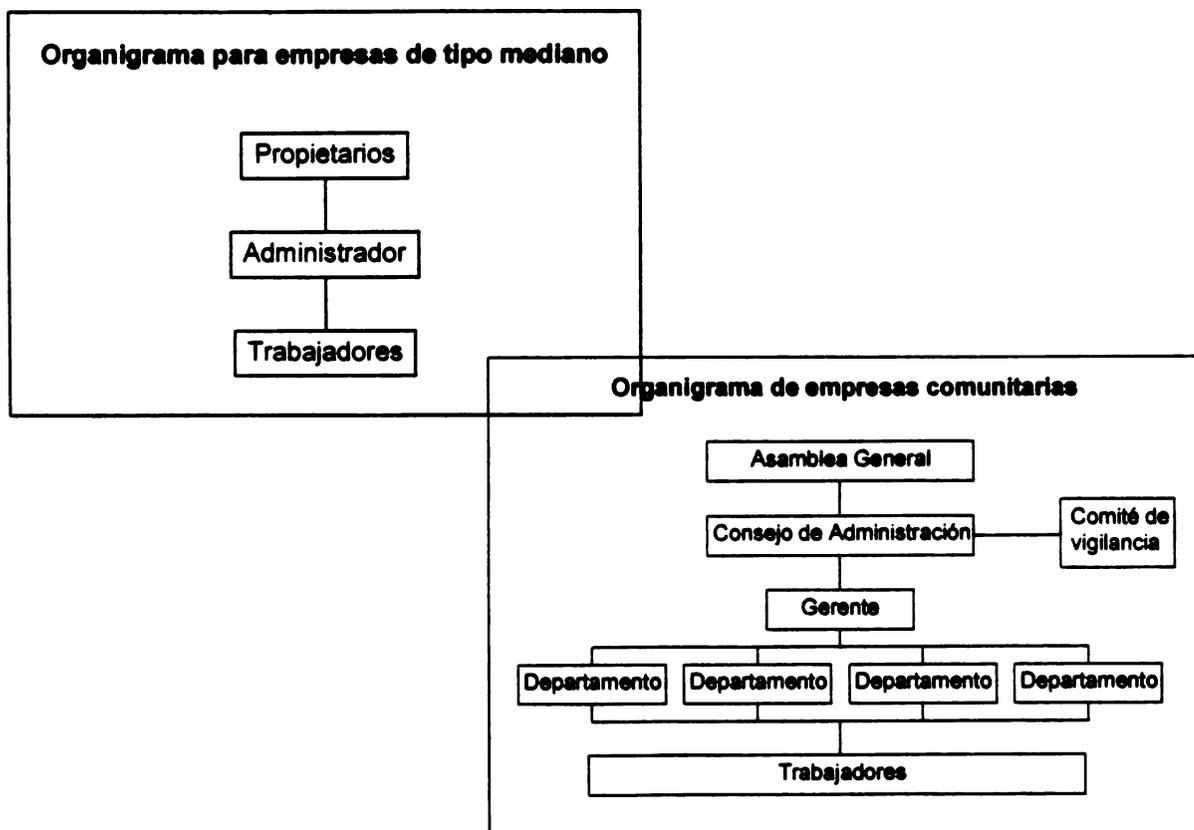
### 5. Puesta en marcha de las mejoras

Para aplicarlo se requiere tiempo, recursos y una gran disciplina, pero a cambio de ello, se obtiene información muy valiosa para mejorar cualquier actividad de negocios.

Ver guías didácticas en el anexo 1.

## IV. REVISIÓN Y MEJORAMIENTO DE ESTRUCTURAS

Hasta 1960, era común que la estructura de las organizaciones se asociara únicamente con el organigrama, es decir el dibujo con cajas y líneas, como los que aparecen en las siguientes figuras para empresas familiares, para empresas de autogestión y universidades





Actualmente, la estructura de la organización, no se limita únicamente al organigrama, sino que incorpora:

#### **A. La departamentalización básica**

Sea esta por **áreas funcionales**: finanzas, recursos humanos, producción y mercadeo y comercialización; por **objetivos**; por **productos**: artesanías y aserrió; por **regiones**: Jalapa, Ocotal, etc. o por **clientes**.

#### **B. Proceso de delegación**

Se delega autoridad pero no responsabilidad

#### **C. Proceso de descentralización**

Se permite la toma de decisiones en otros niveles de la organización

#### **D. Tipo de autoridad:**

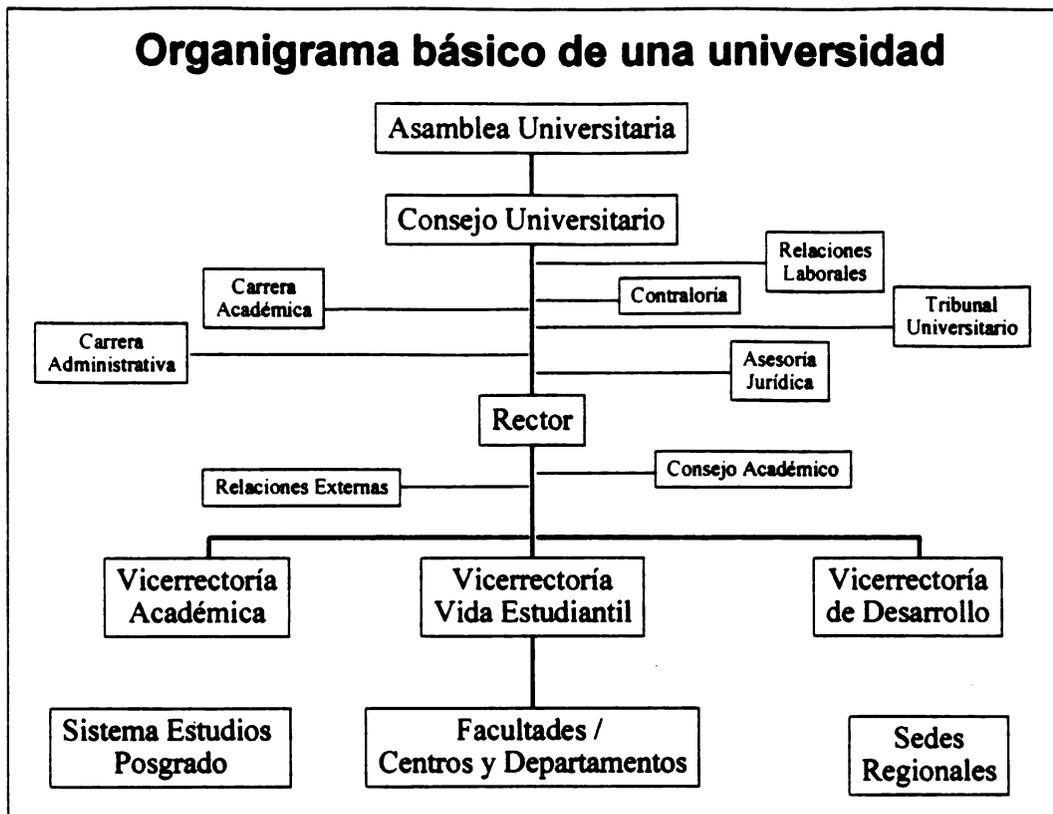
**Línea de mando**, emanada del cargo en el organigrama, implica un superior, una línea de mando y subordinados; **funcional**, se da cuando un departamento por lo general de apoyo como cómputo o compras dependen de dos superiores y reciben órdenes de ambos, esto va contra el principio administrativo de unidad de mando. (Serra y Kastika. 1994); **staff**, son asesores que únicamente emiten opiniones sobre asuntos específicos, recomiendan pero no tienen autoridad sobre la línea de mando.

#### **E. Principios administrativos:**

Basados en el trabajo de Henry Fayol, los principios se constituyen en normas importantes que sin ser inflexibles se aplican aún en condiciones cambiantes. Algunos se explican por sí mismos. En otros se incorporan comentarios. Los principales son:

- **División del trabajo / especialización**: Se aplica a actividades administrativas como productivas o técnicas. Cada quien se especializa en aspectos concretos.
- **Autoridad y responsabilidad**: Todo el que tiene autoridad sobre algo es responsable de ello. Se puede delegar autoridad pero no la responsabilidad por el logro de un objetivo, esta sigue siendo del que delegó.
- **Disciplina**
- **Unidad de mando**: un subalterno únicamente debe recibir órdenes de un solo jefe.
- **Orden**





El organigrama muestra :

- la división del trabajo ya sea esta en divisiones, departamentos o puestos individuales
- la agrupación de tareas y funciones
- las relaciones de autoridad superior-subalternos
- los diferentes niveles de dirección

pero omite, entre otros los siguientes aspectos:

- el grado de responsabilidad y autoridad que ejercen funcionarios del mismo nivel directivo
- el grado de descentralización
- la totalidad de mecanismos de comunicación
- las inter-relaciones informales entre el personal
- la creación de equipos especiales o ad-hoc
- la pertenencia de una misma persona a proyectos de diferentes áreas o departamentos
- el liderazgo
- las responsabilidades compartidas



- **Prioridad del interés organizacional sobre el interés personal**
- **Remuneración:** es necesario retribuir el trabajo, puede ser mediante salario o bien otro tipo de incentivos: capacitación, participación en intercambio de experiencias, etc.
- **Descentralización:** éste es uno de los principios básicos de los procesos de cambio. Se descentraliza la toma de decisiones y se transfieren recursos de sedes o organizaciones centralizadas a agencias sucursales o centros que están más cerca de las necesidades de los clientes o beneficiarios.
- **Equidad:** es necesario tratar a todos (as) los empleados por igual. Deben eliminarse las “argollas o compadrazgos” que benefician a ciertos (as) empleados, no en función de su capacidad y de las necesidades de la organización sino en relación a cercanía o amistad con quienes toman decisiones.
- **Baja rotación de personal:** lo ideal es que los empleados permanezcan en la organización y no que se estén cambiando frecuentemente. La baja rotación favorece el aprendizaje de la tarea y de la misma organización, promueve el compromiso y la moral así como el espíritu de pertenencia por la organización y por lo general un aumento en la calidad y el rendimiento.
- **Iniciativa**
- **Liderazgo compartido:** el logro de objetivos es responsabilidad de toda la organización. Ello requiere que todos (as) asuman liderazgo para obtener las metas planificadas. Posiblemente en diferentes momentos, emerjan diferentes personas con un liderazgo más fuerte en función de su conocimiento, o destreza. Lo importante es la actitud compartida de liderazgo.
- **Espíritu de equipo:** este principio da lugar a estructuras más dinámicas, con excelentes comunicaciones internas cuyos miembros logran más como equipo que la suma de sus trabajos individuales —sinergia—.

## **F. Estructuras dinámicas: equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo conformados por dos o más integrantes de la organización son una alternativa organizacional que permite a la organización mayores rendimientos. Es necesario distinguir entre un grupo y un equipo de trabajo. Un grupo se conforma y se separa fácilmente, en los equipos los integrantes además de compartir un canal de comunicación, tienen espíritu de identidad, es decir, luchan para que su equipo logre las metas vía creatividad, innovación, esfuerzo, apoyo mutuo y solidaridad.

Si bien los equipos de trabajo no son garantía absoluta de que la empresa sea exitosa porque pueden fallar, si son elementos de estructura que apoyan el logro de los objetivos en forma eficiente y eficaz.

Los equipos de trabajo pueden fallar por una o más de las siguientes causas:

- Por falta de metas y objetivos
- Por ausencia de roles o por estar estos mal definidos



ideas.

La **CREATIVIDAD** es un proceso, que permite producir o adoptar conceptos nuevos y valiosos; más que imitar significa innovar.

Cuando hablamos de creatividad podemos diferenciar entre creatividad artística y creatividad para resolver problemas o solucionar situaciones. Estas soluciones se construyen mediante intuiciones o combinación de ideas, provenientes de campos muy diferentes de conocimientos. Precisamente es este último tipo de creatividad el que debe promoverse en toda organización fortalecida o en vías de fortalecimiento.

Como proceso, la creatividad para solucionar problemas es un sistema de aprendizaje, que evoluciona y se fortalece en las siguientes etapas:

- **Fluidez:** cantidad de ideas
- **Flexibilidad:** variedad de ideas
- **Originalidad:** poca repetición de una idea en una muestra dada
- **Elaboración:** afinamiento y tratamiento cuidadoso de la idea generada. En esta etapa se requiere de conocimiento y experiencia.

A continuación algunos ejercicios y técnicas que favorecen la fluidez de ideas y la agilidad mental:

- Unir 9 puntos con cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz:



(Respuesta en el anexo 2)



- Formar un número cuatro con tres palitos:



(Respuesta en el anexo 2)

*Fuente: 1000 ejercicios de creatividad. M. Rodríguez 1995*



- Por ausencia de liderazgo
- Por conflictos de personalidad

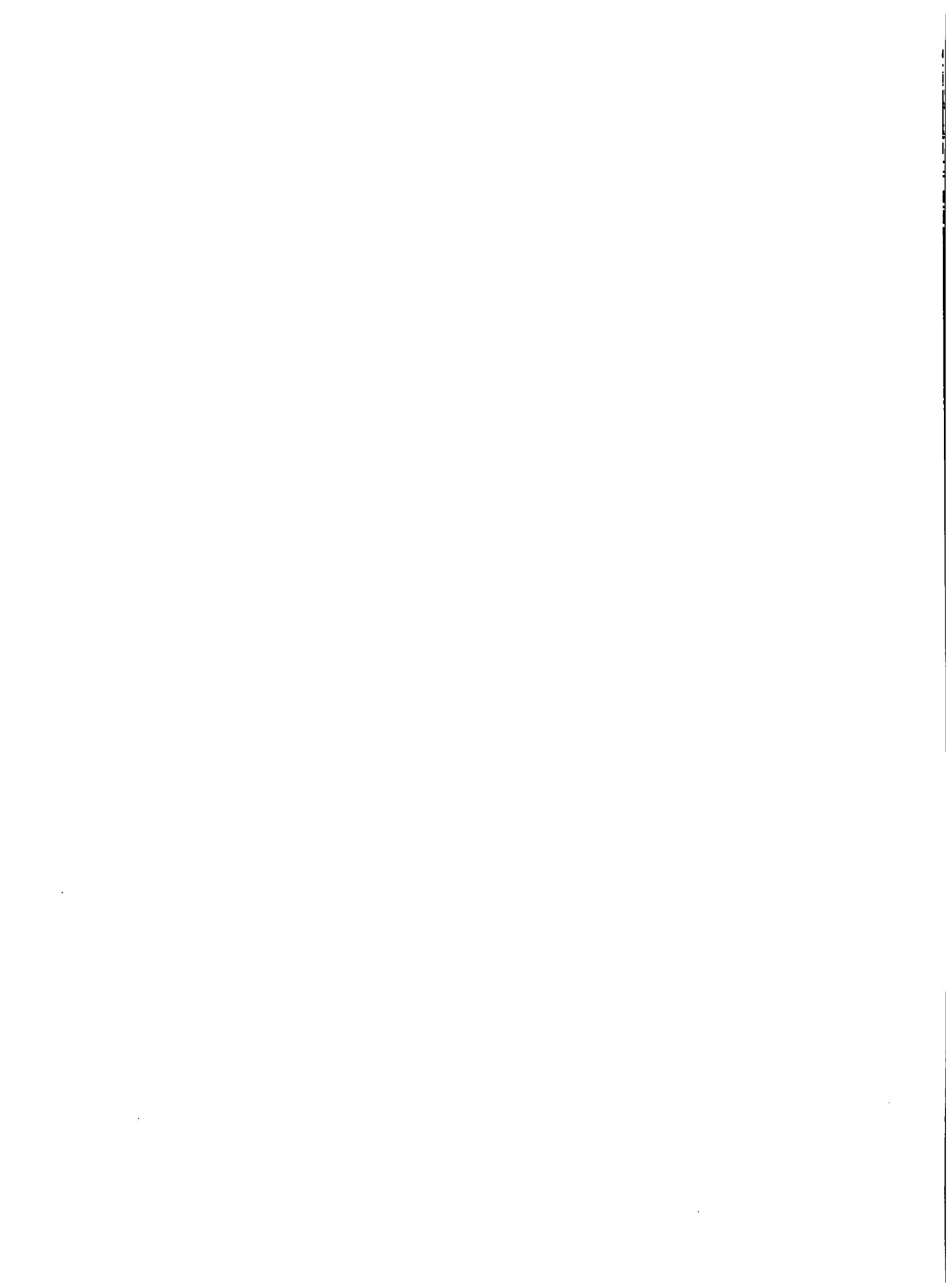
Conformar equipos de alto rendimiento es un proceso que requiere tiempo . Los siguientes elementos ayudan al logro de estos:

- Cooperación
- Buen uso de recursos
- Atender señales del mercado, especialmente para identificar necesidades de clientes actuales y potenciales.
- Saber manejar los niveles de ansiedad, especialmente cuando existe presión para alcanzar metas y lograr objetivos.
- Disciplina
- Liderazgo
- Reconocimiento de que la velocidad para llegar a metas y objetivos, entre los equipos de trabajo es diferente
- Solidaridad
- Apoyo entre todos y todas las miembros del equipo
- Respeto de roles
- Confianza
- Comunicación (hablar y escuchar)
- Tolerancia
- Revisar y cambiar o ajustar paradigmas cuando sea necesario
- Unión
- Astucia desde el inicio hasta el final de la tarea
- Entender claramente la tarea a realizar
- Hacer los intentos que sean necesarios para lograr una meta, superar errores y aprender de ellos

## V. CREATIVIDAD

Uno de los atributos más importantes de la gente que integra organizaciones fortalecidas es su capacidad para ser creativos. Sin embargo, en gran parte por haber sido educados bajo un sistema educativo basado en “memoria”, en muchas ocasiones se nos dificulta ser innovadores y nos limitamos a imitar modelos y proyectos creados para otros entornos y empresas. No es dañino conocer otras experiencias pero siempre reconociendo la necesidad de adecuar y adaptar a nuestra organización esos nuevos patrones. Todos (as) somos potencialmente creativos, pero necesitamos para lograrlo “despertar especialmente nuestro lado derecho del cerebro”.

La creatividad está estrechamente relacionada con el uso del hemisferio derecho del cerebro. Tradicionalmente empleamos en un bajo porcentaje nuestra capacidad cerebral y por lo general la aplicamos únicamente desde del hemisferio izquierdo, este favorece la memoria, el pensamiento secuencial y el procesamiento matemático y verbal, pero deja afuera el pensamiento visual, simultáneo, de espacio, pautas y movimiento, que precisamente ayuda a lograr fluidez de nuevas



- Seis sombreros para pensar:



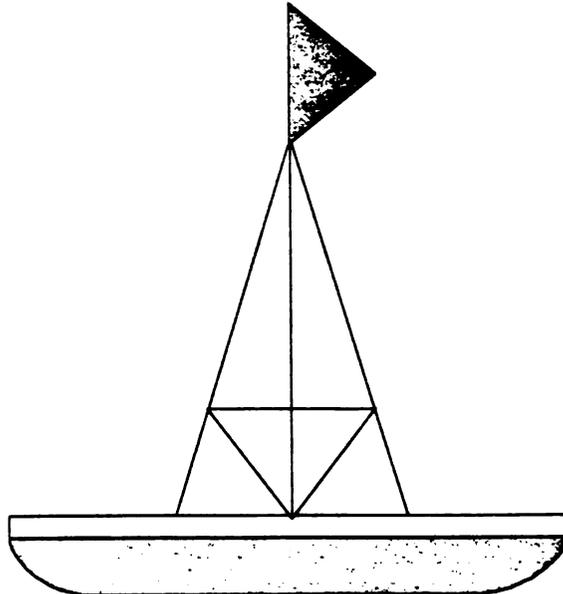
Basados en el trabajo de Edward de Bono y utilizando seis sombreros de diferente color, es posible ampliar nuestra forma de pensar mediante una metodología que simplifica y ordena el pensamiento. Imaginativamente ya sea en forma individual o en equipo, cada persona se coloca el sombrero negro con el cual analiza y extrae de una idea, un proyecto, un producto o un servicio, todos los aspectos negativos, los riesgos y amenazas; seguidamente cambia al sombrero amarillo y analiza los aspectos positivos, las fortalezas; utiliza el sombrero blanco para buscar mayor información, con una posición neutral analiza cifras, datos, información adicional; cambia al sombrero verde y ve soluciones, nuevas oportunidades, elementos creativos; continúa con el sombrero rojo para analizar sentimientos, emociones miedos, juicios, opiniones a favor del recurso humano y finalmente se coloca el sombrero azul para integrar, coordinar y resumir argumentos y criterios con los cuales, tomar una decisión más acertada.

Si esta técnica se utiliza en equipo es interesante observar como en función de los propios paradigmas lo que resulta negativo para una persona es positivo para otra.

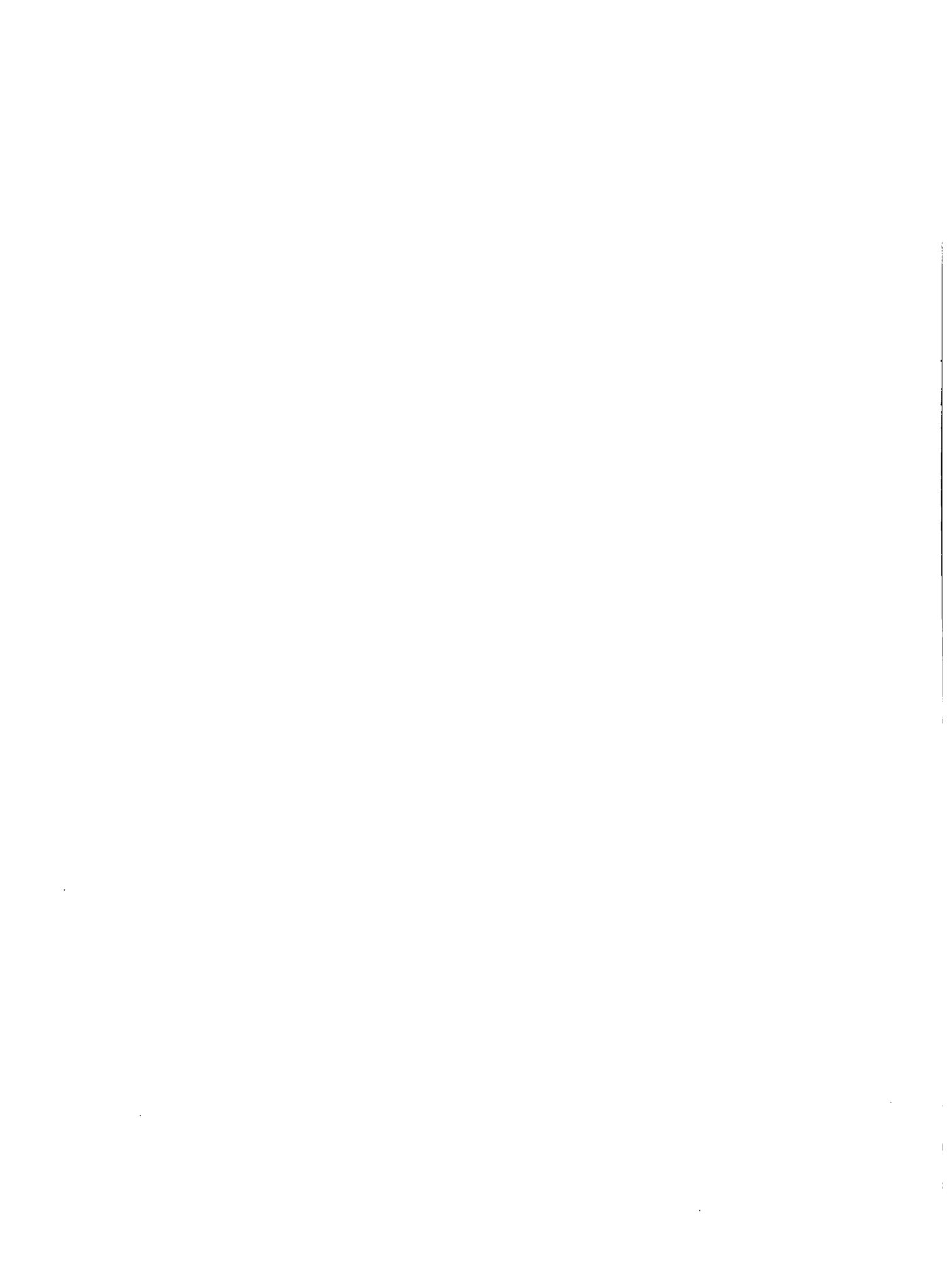
- Barco

*Encontrar la mayor cantidad de triángulos en el dibujo siguiente.*

(Respuesta en el anexo 2)



*Fuente: 1000 ejercicios de creatividad. M. Rodríguez 1995*



## VI. LIDERAZGO

El liderazgo es un elemento clave en la Dirección de toda organización. Es un proceso de relación entre personas en la que el líder induce a las personas mediante una nueva visión, reconocimientos, modelos y poder, a actuar con buena disposición, entusiasmo y compromiso para trabajar en el logro de metas y objetivos comunes. Esta relación entre el líder y sus seguidores está basada en confianza, respeto y esperanza.

A través de la historia hemos conocido muchos líderes con diferentes estilos de liderazgo, algunos positivos, otros no.

Las organizaciones de finales de siglo requieren que sus miembros (as) practiquen un liderazgo compartido basado en principios (S. Covey, 1994), cuyas funciones básicas son:

### a) Abrir Brecha:

Analizar necesidades de clientes y formular la misión y las estrategias

### b) Alinear:

Empatar estrategias con estructura, sistemas y procedimientos y valores

### c) *Empoderar* / potenciar:

Dar poder a la gente de la organización para decidir y actuar.

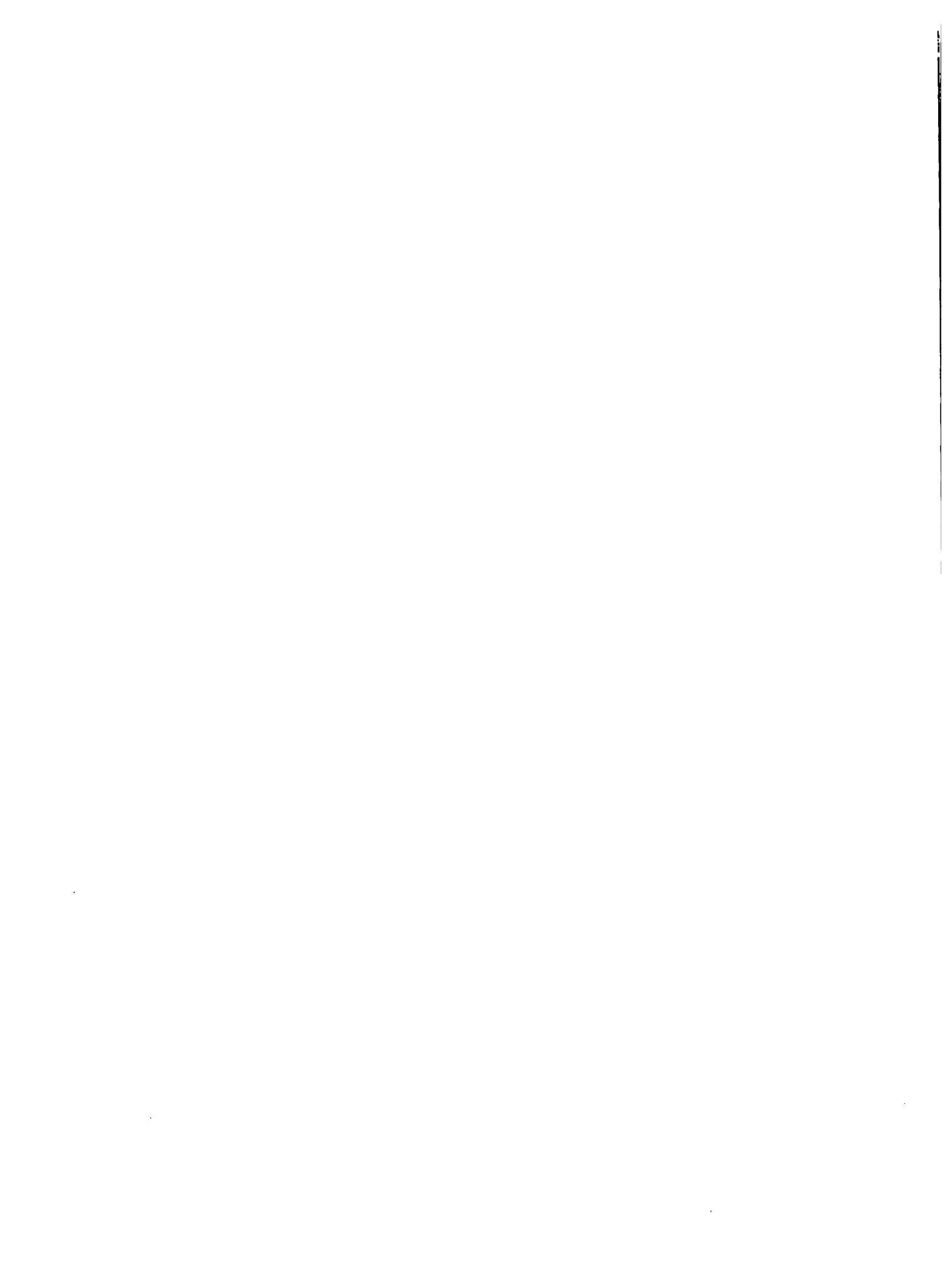
Para lograr confianza y respeto los líderes deben cultivar y apropiarse de una serie de características tanto a nivel personal, como en la relación interpersonal y organizacional.

A nivel personal deben ser confiables y tener seguridad en sí mismos; para ello es necesario contar con una buena autoestima, tener visión de futuro, espíritu de servicio y compromiso y congruencia entre el discurso y sus acciones.

En su relación con los demás compañeros (as) de la organización, deben irradiar energía positiva, creer en las capacidades y en las potencialidades de los y las demás, dirigir sus vidas en forma equilibrada, practicar espíritu de equipo y tener una actitud de aprendizaje permanente.

A nivel organizacional los líderes basados en principios asumen como elementos de su relación con las personas los siguientes aspectos:

- se comunican francamente
- dirigen ética e imparcialmente
- desarrollan a los equipos de trabajo profesional y personalmente
- promueven el bienestar en el lugar de trabajo



- demuestran su aprecio
- empoderan a su equipo

## **El Ser EXCELENTE**

A pocos meses del inicio de un nuevo milenio, las organizaciones que aspiran a permanecer en el tiempo como empresas autosostenibles y con gran impacto social, deben incorporar criterios de excelencia en todo su quehacer diario, para así lograr con eficiencia y eficacia los objetivos planteados y la satisfacción plena de sus clientes o beneficiarios.

Es necesario que en las organizaciones se compartan valores y principios y que la ética organizacional sea precisamente el resultado de estos valores compartidos. Como una experiencia importante se puede construir el **Credo Organizacional** y el **Código de Comportamiento**, en el que se incorporarían principios y pautas de acción basadas en valores elaborados por los miembros (as) de la misma organización, de tal forma que puedan ser asumidos por ellos (as) más rápidamente.

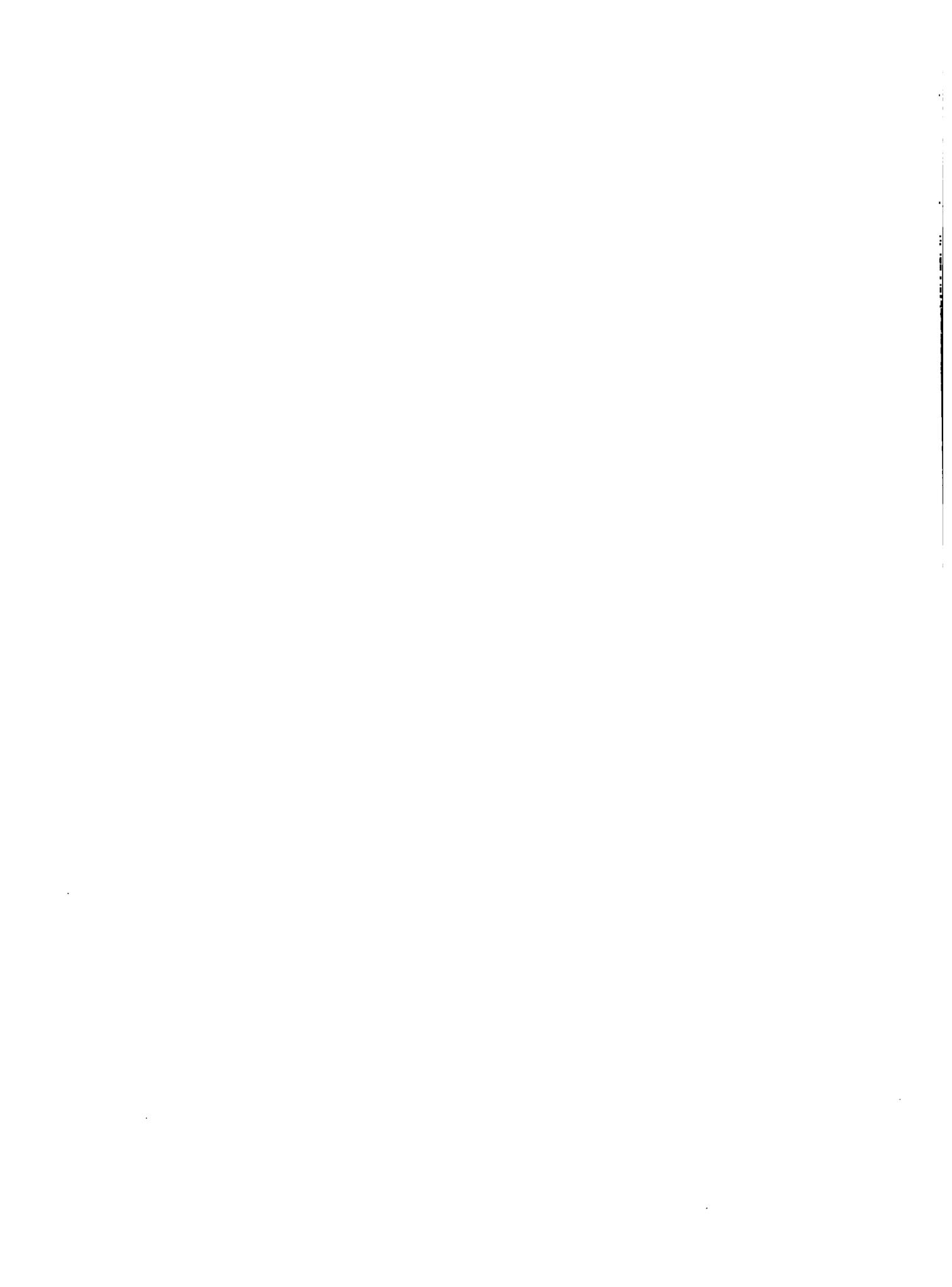
Ver guía didáctica en el Anexo 1

## **VII. ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE**

Actualmente las organizaciones que buscan perdurar en el tiempo y ser competitivas están experimentando procesos de fortalecimiento organizacional. Dentro de estos, el aprendizaje organizacional tiene vital importancia, pues permite a la organización obtener y utilizar nuevos conocimientos, instrumentos, comportamientos y valores.

Este proceso da lugar a lo que muchos llaman: organizaciones aprendiz, organizaciones modernas u organizaciones de aprendizaje. La organización de aprendizaje es, entonces, la organización fortalecida, que está comprometida con el proceso de aprendizaje a todo nivel, en todas las situaciones y en todo momento.

La confianza mutua, los valores compartidos, las buenas comunicaciones internas, el juicio acertado bajo presión y una rápida respuesta en equipo ante demandas externas, son elementos esenciales de las organizaciones de aprendizaje ( D. Garvin. 1993)



En la siguiente tabla aparecen algunos de los rasgos más importantes que caracterizan a las organizaciones de aprendizaje:

ASPECTO	CARACTERISTICAS
Procedimientos	Agiles y rápidos, muchos computarizados
Comunicación	Permanente entre todos los niveles de la organización, se escucha y se habla
Toma de decisiones	Descentralizada
Manejo de Errores	Se aprende de ellos para no repetirlos
Visión	Los miembros(as) tienen una visión de sí mismos y comparten la visión organizacional, la cual se revisa y ajusta cada cierto periodo en función de las demandas de los clientes y del entorno
Estructura/Territorialidad	Es más achatada y horizontal. Utiliza una estructura más aplanada . donde se acortan las distancias entre la alta dirección y el resto de la organización. Hay respeto mutuo y confianza, se trabaja conjuntamente, sin importar la posición las personas. Se trabaja en equipos multidisciplinarios y se lucha por el territ común y no por compartimentos estanco.
Etica	Resultado de los valores compartidos por todos los miembros (as) de la organización
Crecimiento dentro de la organización	Se brindan oportunidades en función de las capacidades y potencialidades de personas. No existen argollas ni compadrazgos
Realización del Trabajo	Todos (as) las miembros de la organización o al interior de los equipos colab para el logro de objetivos comunes, no hay competencia desleal y se actúa co transparencia
Calidad	Se superan los estándares de calidad. Se buscan cambios radicales y novedos productos o servicios. Se hace énfasis en cumplir con las demandas específica (as) clientes.
Sistemas	Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño Difunden información y conocimientos a todos los niveles Cuentan con sistemas de información para la toma de decisiones a todo nivel Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a toda la organizaci
Proceso de Planificación	Estratégico. Proceso altamente participativo. Considera el entorno de la orgar Resalta el rol de la competencia y a los clientes o beneficiarios de los product servicios organizacionales.
Actitud ante los Cambios Externos	Proactiva. Se adelanta con soluciones, productos o servicios a las demandas
Cultura	Apoya la estrategia de la organización, potencia a los (as) empleados, facilita de decisiones, orientada a la satisfacción de los (as) clientes. Promueve la act proactiva y el asumir riesgos.



## VIII. NEGOCIACIÓN

Por lo general las organizaciones no son totalmente autosuficientes, los recursos son escasos y en el entorno se presentan una gran cantidad de limitaciones o restricciones de orden político, económico, social y ambiental.

Es necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones, inclusive hasta con los mismos competidores. En este proceso es importante conocer al menos los elementos básicos del proceso de negociación. En el siglo XXI los grandes triunfadores serán los buenos negociadores.

Un aspecto que se debe reconocer, es que la negociación es un proceso que involucra asuntos de interés para todas las partes y en el que intervienen relaciones de simpatía, luego más de intercambio y de ir mostrando las cartas, y en algunos casos de presión ante la necesidad de lograr un arreglo. La confianza y la confusión por lo general están siempre presentes en la fase inicial.

Este proceso se aprende y se perfecciona. En él es muy importante la participación de aquellas personas que sienten vocación para negociar. Interviene la dinámica del mercado con sus reglas, formas de pago y diversidad de productos y servicios que se ofertan.

Existen al menos dos estrategias de negociación:

<p>PONER - PONER / GANAR - GANAR</p> <p>GANAR - PERDER</p>
--

En la medida de las posibilidades, es la primera la que debe privar en las negociaciones organizacionales. Para su aplicación es común realizar alianzas estratégicas que faciliten lograr el o los objetivos de la negociación. Bajo esta estrategia, las partes negociadoras crean confianza, consiguen compromiso entre ellas, están conscientes que todas deben de poner y ceder en algunos aspectos y desarrollar capacidad para enfrentar la oposición en el mejor ambiente posible. Esto último permite en muchos casos que la negociación se transforme de una relación competitiva a una relación colaborativa.

En este proceso, la comunicación y especialmente la comunicación no-verbal, representa un elemento vital. Asimismo el uso de diferentes tácticas, sean estas defensivas, ofensivas o polivalentes (mezcla de defensivas con ofensivas).

Si bien, como negociadores no siempre usamos todos los tipos de tácticas, resulta importante conocerlas, porque la contraparte sí las puede utilizar y ante este hecho debemos estar preparados.



**El proceso de negociación es uno de los elementos claves para resolver conflictos, el otro es la mediación. En la resolución de conflictos también es importante aplicar la estrategia de GANAR - GANAR.**

El rol del mediador (a) es el de ser facilitador (a) entre las partes negociantes. En este sentido debe buscarse que el resultado de la negociación sea beneficioso para todas las partes involucradas.

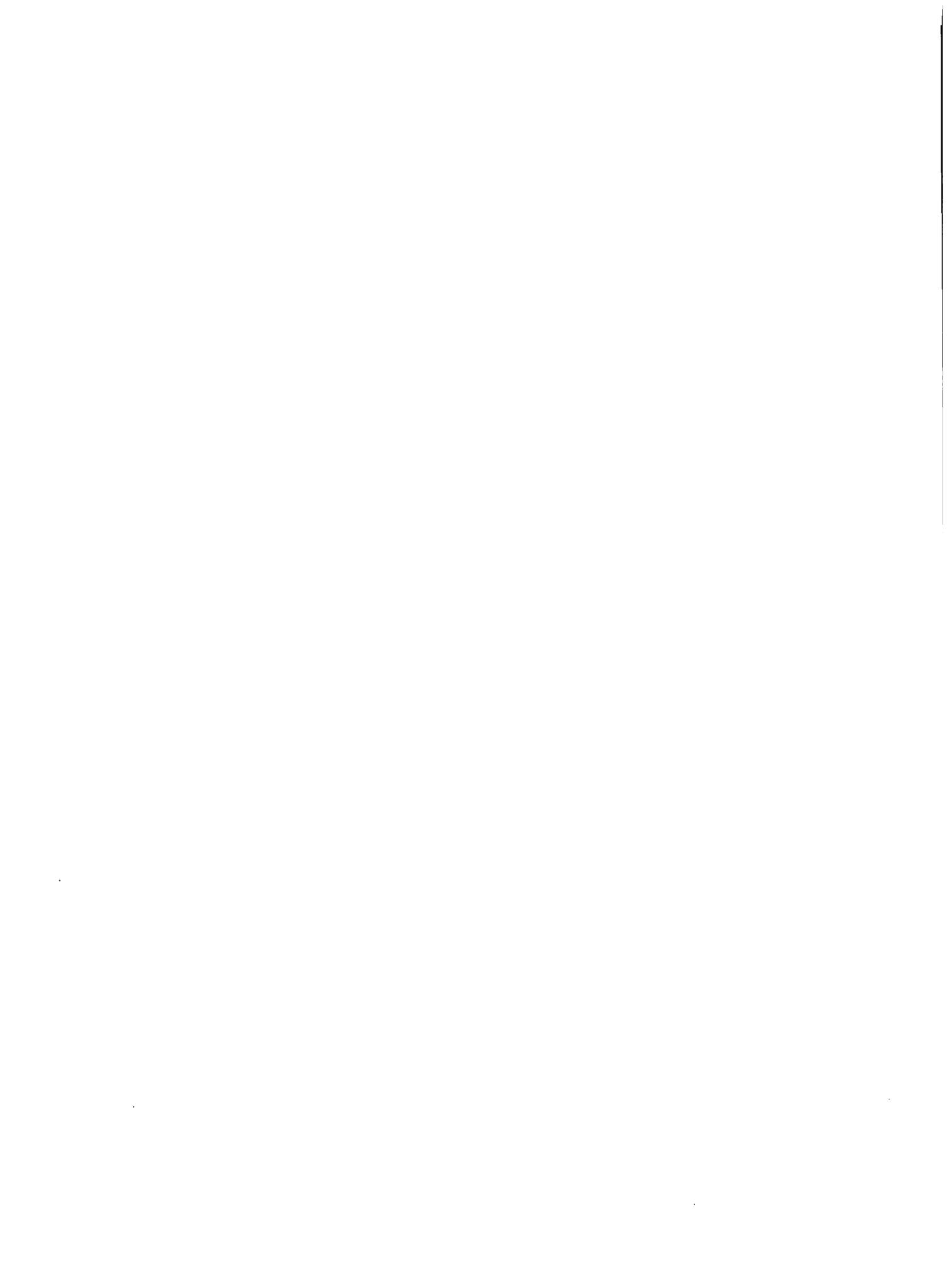
## **CONCLUSIONES**

**Fortalecer las Organizaciones es clave y necesario para la competitividad y sostenibilidad institucional.**

**A partir de las pautas que se describen en este documento, algunas descritas con mayor amplitud que otras, se puede concluir que el Fortalecimiento Organizacional es un proceso largo, costoso y en muchos casos doloroso, pero urgente si queremos que nuestras organizaciones permanezcan en el tiempo con calidad y pertinencia.**

**Para desarrollar el Fortalecimiento Organizacional se requiere de voluntad y decisión política y técnica y de un gran liderazgo de los responsables de todas los niveles gerenciales.**

**Finalmente, es importante tener siempre presente que las organizaciones no se crean para sobrevivir, sino para tener éxito, ser sostenibles en el tiempo y poder cumplir plena y eficientemente mediante productos o servicios, con la satisfacción y expectativas de los clientes, usuarios o beneficiarios.**



ANEXO 1

GUÍAS DE TRABAJO



# GUÍA DE TRABAJO

## PARADIGMAS

**OBJETIVO:** Revisar en forma participativa los paradigmas presentes en nuestro trabajo y formular al menos dos nuevos paradigmas que mejoren la dinámica organizacional

### **METODOLOGÍA:**

1. En forma individual leo cuidadosamente el documento de S. Delgado (IIICA, 1997)

---

## *Paradigmas y Organizaciones<sup>1</sup>*

En la mayoría de las organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza, las nuevas ideas provocan cambios, crean incertidumbre y rompen el status quo. Si bien, en el mundo actual el cambio es una constante, permanentemente se da una resistencia al mismo.

Esta actitud de resistencia a nuevas ideas rechaza también la concepción de alternativas de solución —en ocasiones con un alto ingrediente de creatividad— tan necesario en los momentos actuales.

Es importante preguntarse entonces :

- ¿Qué impide ver, aceptar y entender nuevas ideas?
- ¿Por qué tanta resistencia a la novedad ?
- ¿Por qué en tantas oportunidades, personas inteligentes son las principales oponentes a innovar y a modernizar sus organizaciones?

La respuesta tiene estrecha relación con los **paradigmas**. Inicialmente éste fue un término de uso científico y hoy día se aplica con el sentido de modelo, teoría, percepción, dogma, supuesto, patrón, valor o hábito. Los paradigmas son modelos, imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos del mundo; los paradigmas no son los hechos o las experiencias mismas, solamente nos explican el porqué las percibimos o experimentamos de la forma que lo hacemos.

Los paradigmas surten dos efectos importantes:

1. Establecen límites
2. Nos proporcionan guías para el éxito.



## Los efectos de los Paradigmas

Los paradigmas, al igual que filtros, nos permiten seleccionar datos sobre diferentes situaciones que sean concordantes con los mismos, y al mismo tiempo rechazar datos no concordantes con las expectativas creadas por ellos. En casos extremos, datos que no van de la mano con los paradigmas son invisibilizados por las personas, aún sin darse cuenta de que lo están haciendo.

Las diferencias entre paradigmas explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta: *prestar atención a diferentes detalles*. Esto es en esencia el efecto de los paradigmas. Lo que es posible con un paradigma puede resultar imposible con otro paradigma.

## Los Paradigmas y nuestra realidad

En la vida cotidiana encontramos infinidad de ejemplos sobre paradigmas y las consecuencias de su aplicación en diversas situaciones. Los paradigmas actúan en todas las áreas de nuestras vidas y en todos los momentos del ser humano.

A manera de ilustración, resulta interesante detenerse en los siguientes paradigmas, para darnos cuenta cómo nuestras acciones y decisiones han sido marcadas por ellos:

<b>Paradigmas del Pasado</b>	<b>Paradigmas del Presente</b>
Industrialización por Sustitución de Importaciones	Integración en el Mercado Mundial. Globalización.
Altas Tasas de Protección del Mercado Interno	Bajas Tasas de Protección del Mercado Interno
Alto grado de Planificación del Estado	Descentralización Participativa de la Planificación
La mujer no tiene derecho al voto	La mujer debe votar y participar activamente en los procesos políticos
Tecnología forzosa	Alta Tecnología
Sistemas Jerárquicos	Cadenas de Trabajo
Métodos de enseñanza- aprendizaje magistrales y con poca interacción entre los docentes y los estudiantes	Metodologías de enseñanza- aprendizaje altamente participativas y con una gran interacción entre facilitadores y estudiantes
Enfasis en Economías Nacionales	Enfasis en Economía Mundial



## **Poder de un cambio de Paradigma**

Como consecuencia del Efecto de los Paradigmas, es posible que empresarios de éxito se cieguen frente a nuevas oportunidades, o bien rechacen estrategias exitosas en las organizaciones. Si vemos al mundo con nuestros antiguos paradigmas no podremos anticipar exitosamente el futuro.

Al cambiar un paradigma el mundo cambia para siempre, se abren puertas a posibilidades nunca previstas, se reevalúan métodos y se liberan limitaciones de tal forma que las posibilidades de acción son ilimitadas.

Cuando un paradigma cambia, todo vuelve a cero.

En este sentido no hay nada que sea garantía para el futuro, ni un pasado de éxito, ni un fuerte mercado, ni una buena imagen, ni una memoria institucional sistematizada y conocida, ni el prestigio institucional. Todo es mejorable.

## **Caminos para lograr cambiar nuestros Paradigmas**

Dado que los paradigmas actúan directamente sobre nuestros juicios, percepciones y decisiones, es necesario estarlos revisando en forma permanente. La mejor forma de realizarlo es preguntándonos lo siguiente:

- ¿Qué es imposible hacer en el momento actual, pero que de hacerlo cambiaría el rumbo de la organización diametralmente?

Las respuestas a esta simple pero profunda pregunta, sobrepasarán los márgenes de nuestra organización y darán vida a los nuevos paradigmas.

## **Talentos Humanos y Paradigmas**

En esta época de profundas transformaciones institucionales, uno de los principios de mayor relevancia es la *valoración del individuo*. Evolucionamos del paradigma del Recurso Humano al paradigma del Talento Humano; es decir, la gente de las organizaciones debe dejar el rol pasivo de ser un recurso más, para transformarse en un protagonista de la excelencia, y así contribuir al logro de los objetivos de su organización.

Se reconoce entonces el hecho de que se requiere que el personal no sea un recurso más, adicional a los recursos físicos o financieros de la organización, sino uno que emerja con su talento, capacidades, actitudes, conocimientos y destrezas; capaz de transformar los recursos disponibles en productos o servicios, que satisfarán las necesidades del mercado.



No siempre es posible descubrir paradigmas; lo que sí es factible es realizar una lectura permanente del entorno y convertirse así en promotores de nuevos patrones y modelos. No obstante, esto no debe detenernos para ser forjadores de nuevas ideas. Necesitamos innovar y no imitar.

Normalmente un cambio total en el paradigma ocurre cuando las reglas del juego existentes no ofrecen soluciones a nuestros problemas. Lo imperante es entonces una nueva manera de enfocar la situación que revolucione nuestra forma de pensar y nos permita nuevas alternativas de solución.

## **Actitudes ante los Paradigmas**

La forma en cómo nos enfrentamos a los paradigmas puede incidir directamente en la organización. Si se asume con flexibilidad estaremos frente a oportunidades; pero si aplicamos parálisis paradigmática<sup>2</sup> nos involucraremos con corrientes negativas que representan amenazas a corto plazo. Es importante reconocer que podemos elegir si cambiar, obviar o adoptar nuevos paradigmas.

## **Paradigmas y Competitividad**

Para competir en el mundo actual tenemos que desaprender mucho del éxito pasado y crear nuevos esquemas y nuevas formas de competir.

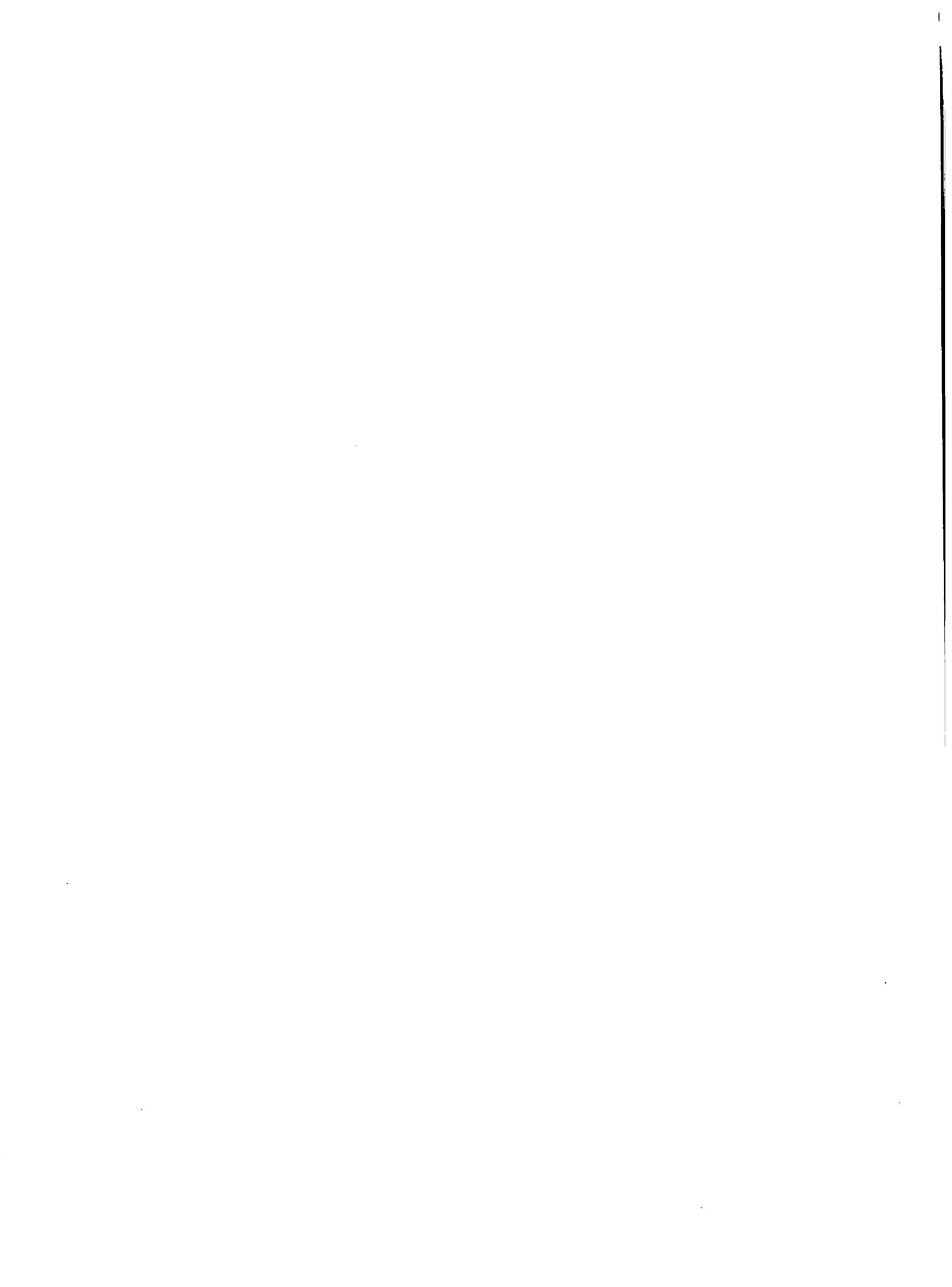
No solo es necesario mejorar lo que tenemos; muchas veces necesitamos algo más. Si realizamos cambios cosméticos lo único que conseguiremos es hacer más eficientemente lo incorrecto. En toda organización es preciso dejar de ser simples observadores para convertirnos en protagonistas. Necesitamos a la cabeza de nuestras instituciones verdaderos líderes y no gerentes.

Es necesario acelerar el cambio al interior de cada país, esto implica:

1. Cambio Tecnológico
2. Cambio de Paradigmas: mentales, estatales, empresariales y sociales

Estas transformaciones nos permitirán incidir directamente sobre los dos subsistemas de toda organización. La nueva tecnología incidirá más en el Subsistema Técnico Administrativo. Los cambios de paradigma afectarán positivamente el Subsistema Psico-Social.

Solamente si nos atrevemos a ser líderes del cambio podremos sacar a flote el iceberg organizacional y transformarlo con energía empresarial en aguas de éxito, que aseguren a nuestras empresas ventajas competitivas y a nuestros países la capacidad para ser comparativamente mejor en relación con las grandes potencias mundiales. En nuestras manos está la decisión.



<sup>1</sup> Autora: Silvia Delgado Negrini, Especialista del Centro de Educación y Capacitación.

<sup>2</sup> Cuando convertimos un paradigma en el 'paradigma único' se corre el riesgo de entrar en una **parálisis paradigmática**; es decir, rechazar cualquier alternativa de solución mejor que la vigente.

## Bibliografía

1. Baker, J. A. Paradigmas. Vídeo. 1993
  2. Covey, S. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1º edición. Buenos Aires, Argentina. 1995
  3. Leñero, J. Gerencia para la Globalización Especial de la Revista Rumbo. Costa Rica 1995
  4. Mols/ Hengsternberg/ Koht/ Sandner/ Sangmeister. Cambio de Paradigmas en América Latina: Nuevos Impulsos, Nuevos Temores. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela. 1994
  5. Senge, P. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones GRANICA. 1º edición. Barcelona, España. 1995
- 

2. Una vez completada la lectura procedemos a ver el vídeo: "Paradigmas, revisión y cambio"

3. Finalizado el vídeo, formo pequeños grupos (no más de cinco personas) y, basados en la lectura y análisis del vídeo, procedemos a contestar la pregunta: ¿Qué cosas estamos haciendo ahora que al cambiarlas, mejorarían drásticamente lo que estamos haciendo?

4. Al contestarnos la pregunta anterior elaboramos una lista de los principales paradigmas de la organización

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. En grupo preparamos un resumen y lo presentamos en plenaria

**TIEMPO:** 90 minutos



## GUÍA DE TRABAJO

### ESTAMOS GERENCIANDO ADECUADAMENTE NUESTRO FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

#### OBJETIVO:

Evaluar en forma participativa el gerenciamiento que estamos dando al proceso de modernización y fortalecimiento de nuestra organización.

#### METODOLOGÍA:

1. Se organizarán grupos de trabajo de seis integrantes.
2. Cada grupo de trabajo nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator
3. El Coordinador con apoyo del grupo, revisará haciendo uso de la técnica Phillips 66 (un minuto cada participante) en que etapa se encuentra su organización y propondrán recomendaciones para favorecer el proceso de fortalecimiento organizacional:
  - a- ¿Su organización ha iniciado un proceso de modernización ? Hace cuánto?  
¿En qué etapa se encuentran? Saben hacia dónde van ?
  - b- ¿Qué criterios usaron para iniciarlo?
  - c- ¿Quiénes participan?
  - d- ¿Consideran la competencia?
  - e- ¿Conocen las necesidades y expectativas de sus clientes?
  - f- ¿Son impulsados por valores y principios?
  - g- ¿Cómo es el liderazgo?
  - h- ¿Contaron con apoyo político y técnico de las instancias superiores?
  - i- ¿Cuentan con autonomía para tomar decisiones?
  - j- ¿Han encontrado resistencias? De quiénes?
  - k- ¿Han manejado adecuadamente esas resistencias?
4. Cada grupo escribirá un informe en un papelógrafo para presentarlo a la Plenaria.

#### MATERIAL DE APOYO

Charla: Gerenciamiento de Procesos de Fortalecimiento Organizacional

**TIEMPO:** 50 minutos



# GUÍA DE TRABAJO

## COMO ESTAMOS MANEJANDO NUESTRO FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

### OBJETIVOS:

Evaluar en forma participativa la aplicación de algunas de las estrategias de fortalecimiento organizacional.

### METODOLOGIA:

1. Se organizarán cuatro grupos de trabajo.
2. Cada grupo de trabajo nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator
3. El Coordinador con apoyo del grupo, revisarán cómo se está aplicando las siguientes estrategias de cambio en su organización y propondrán recomendaciones para que cada día se implementen con mejores resultados:

#### \* *Planificación Estratégica*

- ¿Cada cuánto se planifica?
- ¿Tienen clara la visión de la organización?
- ¿Se consideran en la planificación las necesidades de sus beneficiarios y de sus competidores?
- ¿Quiénes participan en el proceso de planificación?
- ¿Considerarían importante incorporar en la planificación nuevos actores?

#### \* *Reingeniería*

- Conocen cuáles son los procesos que se realizan en su organización?. Enumérelos y descríbalos.
- Cada cuánto tiempo los revisan? Los han mejorado?

#### \* *Calidad Total*

- ¿Tienen estándares de calidad en su organización? ¿Los cumplen? ¿Los superan, es decir hacen más de lo que los estándares exigen?



\* ***Benchmarking***

- ¿Comparten experiencias exitosas y no exitosas entre los integrantes de la organización?
- ¿Han identificado otra o más organizaciones que trabajan en el mismo campo que ustedes ?
- ¿Comparten éxitos y fracasos con ellas? ¿Estarían dispuestos a hacerlo?

4. Cada grupo escribirá uniforme en un papelógrafo para presentarlo a la Plenaria.

**MATERIAL DE APOYO:**

Charla: Gerenciamiento de Procesos de Fortalecimiento Organizacional

**TIEMPO:** 50 minutos



## GUÍA DIDÁCTICA :

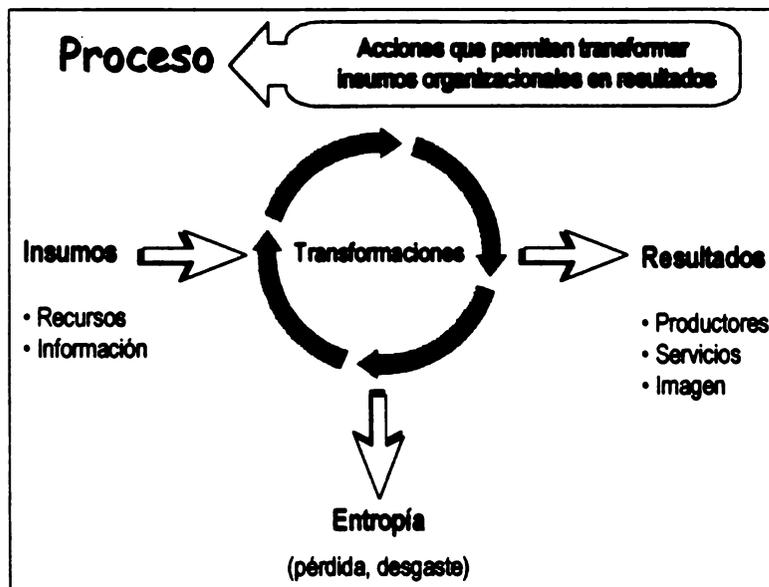
### LEVANTANDO PROCESOS Y REVISANDO NUESTROS RECURSOS Y PRODUCTOS

#### OBJETIVOS:

- Describir en forma participativa los **MACROPROCESOS** de la Organización, identificar al menos dos **PROCESOS** en cada macroproceso, determinar los **RECURSOS** y los **PRODUCTOS** o **SERVICIOS** resultantes de los **PROCESOS**.
- Analizar la problemática o fortaleza de los **PROCESOS**

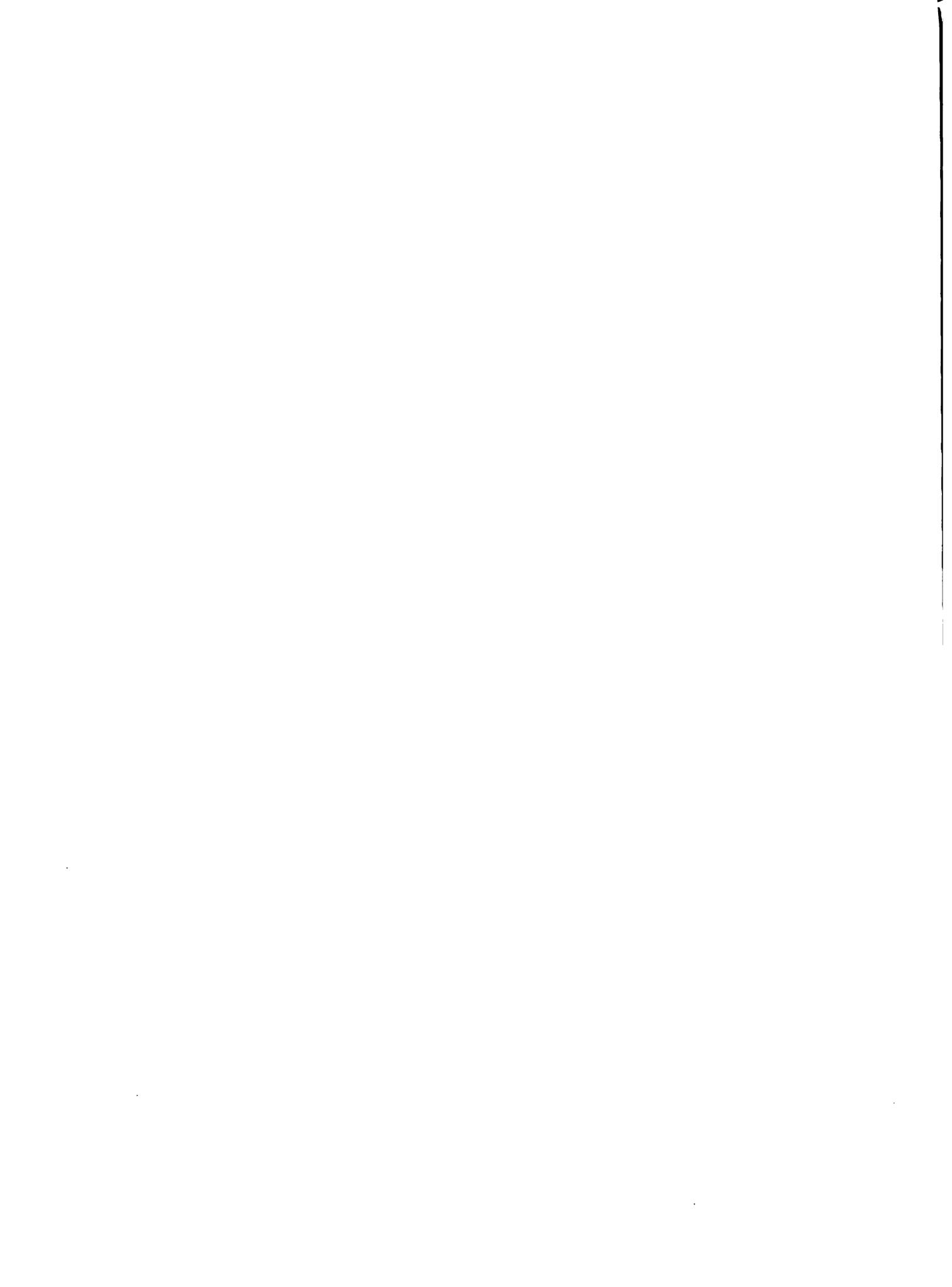
#### METODOLOGIA:

1. En forma individual repaso el esquema de un proceso y sus características:



#### CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS:

- Ningún proceso es idéntico a otro
- Los procesos pueden simplificarse y automatizarse
- Los procesos comprenden tanto actividades que agregan valor como otras que no lo hacen
- Todos los procesos pueden y deben ser medidos



- Todos los procesos se interrelacionan
  - Los procesos pueden tener responsables por etapas
2. Una vez finalizada la lectura individual se organizarán grupos de trabajo conformados por no más de cinco integrantes.
  3. Cada grupo de trabajo nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator
  4. La Facilitadora asignará a cada grupo un macroproceso para su descripción
  5. Para realizar el levantamiento de procesos, —recursos, procesos y productos— usarán la siguiente planilla:

### Levantamiento de macroprocesos

ejercicio:

macroproceso	procesos	insumos	productos	clientes	problemática	impacto	estado del proceso	*

**IMPACTO**

- (5): IMPACTO DIRECTO EN CLIENTE EXTERNO
- (4): IMPACTO DIRECTO EN CLIENTE INTERNO
- (3): ALGO DE IMPACTO EN EL CLIENTE EXTERNO
- (2): IMPACTO DIRECTO EN EL CLIENTE EXTERNO ES DÉBIL
- (1): NO TIENE NINGÚN IMPACTO

**ESTADO DEL PROCESO**

- (5): CAÓTICO
- (4): MUY MALO
- (3): REGULAR
- (2): MUY BUENO
- (1): EXCELENTE

E. Margery, 1993

6. Cada grupo realizará una lluvia de ideas para lograr una descripción lo más amplia posible del macroproceso asignado
7. Seguidamente revisarán lo propuesto y en forma conjunta lograrán una sola descripción
8. Una vez descrito el macroproceso identificarán dos procesos que conforman el macroproceso descrito



9. En grupo señalarán los recursos necesarios para el proceso así como los productos o servicios que se generan de los procesos.
10. Para cada proceso identificarán los clientes actuales o potenciales.
11. Brevemente se señalará qué problema o qué fortaleza tiene el proceso.
12. Finalmente con base en las categorías que aparecen en la planilla, calificarán el impacto y el estado del proceso. Para priorizarlos harán una multiplicación de los valores numéricos asignados en las columnas de impacto y estado del proceso y el resultado lo escribirán en la columna del asterisco. Los procesos con mayor puntaje serán aquellos a los que se les debe dar prioridad de reingeniería.
13. Cada grupo preparará un informe en un papelógrafo para la presentación a Plenaria.

**TIEMPO ESTIMADO:** 45 minutos



## GUÍA DE TRABAJO:

### ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

#### OBJETIVO:

Determinar en forma participativa las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** de la organización.

#### METODOLOGIA:

1. En forma individual leo lo que plantean J. Ramírez (IICA, 1996) y J. De Souza (ISNAR/CIAT, 1995), sobre el análisis del entorno de la organización.

El Planeamiento Estratégico utiliza una técnica de análisis llamada FODA para realizar:

- el Análisis Interno de la Organización —*Fortalezas y Debilidades*—
- el Análisis del Entorno —*Oportunidades y Amenazas*—

..." el análisis del entorno es un proceso de seguimiento, interpretación y evaluación del ambiente externo relevante para identificar las oportunidades y amenazas, actuales y potenciales; que pueden influenciar, positiva o negativamente, la capacidad de una institución para lograr objetivos. El ambiente externo relevante corresponde a una combinación de fuerzas, tendencias, actores, hechos y actividades que afecta cualquier institución independientemente de su naturaleza o tamaño ...".

En este nivel los acontecimientos están práctica y totalmente fuera del control de las instituciones.

Dentro del ambiente externo podemos diferenciar un ambiente general, relacionado con los cambios socio-culturales, políticos, económicos y tecnológicos y un ambiente externo operacional constituido por clientes, usuarios (a) o beneficiarios (as) y competidores existentes o potenciales.

Sobre el ambiente externo operacional es donde existe mayor posibilidad de ejercer alguna influencia por parte de la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas son elementos estratégicos que cobran sentido en la medida en que la organización logre posicionarse entre los (as) clientes, beneficiarios (as) o usuarios (as) y ser competitiva frente a la competencia.

Recordemos los conceptos de:

**OPORTUNIDAD:** elemento, fuerza, actividad, hecho, actor o tendencia, del ambiente externo que contribuye al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. En grupo preparamos una presentación para la plenaria.

5. Presentamos nuestro trabajo a la plenaria.

**TIEMPO:** 30 minutos



# GUÍA DE TRABAJO

## EVALUANDO NUESTRAS ESTRUCTURAS Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

### OBJETIVOS:

- Evaluar participativamente cuáles conceptos de estructura se están aplicando en la organización.
- Identificar y evaluar en forma participativa los Principios Administrativos que aplicamos en nuestro trabajo.

### METODOLOGIA:

1. Se organizarán cuatro grupos de trabajo.
2. Cada grupo de trabajo nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator.
3. Durante los primeros quince minutos cada grupo revisará si al interior de su organización se están aplicando los siguientes conceptos de estructura:
  - Delegación
  - Responsabilidad (parcial o total, o ambas)
  - Descentralización (toma de decisiones)
  - Qué tipos de autoridad se dan, en línea, por funciones, cuentan con autoridad staff-asesoría.
  - Para los tres primeros conceptos en caso de que se estén aplicando, recomendar algunas medidas para lograr su implementación.
4. Seguidamente durante 10 minutos realizarán una lluvia de ideas para identificar todos los principios administrativos que se aplican en el trabajo.
5. Seguidamente evaluarán si cada principio se está aplicando correctamente. De no ser así, proponer las medidas correctivas para mejorar la gestión.
6. Cada grupo escribirá su informe en un papelógrafo para la presentación en la Plenaria.

**MATERIAL DE APOYO:** Charla: "Estructuras y Organización"

**TIEMPO:** 45 minutos



## GUÍA DE TRABAJO

### APLICANDO LOS PRINCIPIOS DEL VÍDEO "SER EXCELENTE" A NUESTRA ORGANIZACIÓN

#### **OBJETIVO:**

Analizar, discutir y aplicar en forma participativa los Principios del vídeo "Ser Excelente" a la organización.

#### **METODOLOGIA:**

1. Se organizarán dos EQUIPOS DE TRABAJO.
2. Cada EQUIPO DE TRABAJO nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator.
3. El trabajo de cada Equipo constará de dos etapas:
  - a. Se proyectan los primeros 7 principios del vídeo y se suspende la proyección, para que cada equipo en forma participativa (1 minuto para cada participante) analice y discuta qué percibió de cada principio y cómo lo aplicaría a su organización de base.
  - b. Se continúa con la proyección hasta finalizar el vídeo. Seguidamente se repita la misma metodología usada anteriormente para los restantes principios.
4. Cada EQUIPO escribirá un informe con las aplicaciones de los principios sugeridas para las organizaciones de base.

#### **MATERIAL DE APOYO:**

Vídeo "Ser Excelente"

**TIEMPO:** 1 hora



## GUÍA DE TRABAJO

### CÓDIGO DE COMPORTAMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

#### OBJETIVO

Elaborar en forma participativa el Código de Comportamiento de los (as) líderes organizacionales.

#### METODOLOGIA

1. Se organizarán cuatro EQUIPOS DE TRABAJO.
2. Cada EQUIPO DE TRABAJO nombrará un Coordinador, un Secretario y un Relator.
3. Durante 15 minutos cada participante escribirá 2 ideas, cada una en hoja diferente y luego las colocará en un centro común.
4. Seguidamente cada participante tomará una hoja por vez y agregará una nueva idea a la que ya está escrita. Deja la hoja en el centro común y toma otra y así sucesivamente
5. Después de 15 minutos el EQUIPO DE TRABAJO revisará lo propuesto y elaborará al menos ocho Principios y que conformarán el Código de Comportamiento de los (as) líderes organizacionales.
6. Cada EQUIPO escribirá su informe en un papelógrafo para la presentación a Plenaria.

**MATERIAL DE APOYO** Charla y materiales sobre Liderazgo

**TIEMPO** 1 Hora



# GUÍA DE TRABAJO

## ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

### OBJETIVO:

Evaluar nuestra organización desde la perspectiva de organizaciones de aprendizaje

### METODOLOGÍA:

1. En forma individual leo el siguiente documento sobre organizaciones de aprendizaje.

### *La Organización de Aprendizaje*

Independientemente de su tamaño, naturaleza y misión las organizaciones de fin de siglo están experimentando procesos de fortalecimiento organizacional. Dentro de estos el aprendizaje organizacional tiene vital importancia pues permite a la organización obtener y utilizar nuevos conocimientos, instrumentos, comportamientos y valores. Se presenta en todos los niveles de la organización —entre individuos y grupos y también en el sistema. Las personas aprenden como parte de sus actividades diarias, en especial cuando interactúan entre sí y con el mundo externo. Los grupos aprenden a medida que sus miembros cooperan para alcanzar objetivos comunes. Todo el sistema aprende en la medida en que obtiene retroinformación del ambiente y prevé cambios posteriores. En todos los niveles, el conocimiento recientemente adquirido se traduce en nuevos objetivos, procedimientos, esperanzas, estructuras de rol y medidas para el éxito.

Este proceso da lugar a lo que muchos autores llaman: organizaciones aprendices, organizaciones medianas u organizaciones de aprendizaje. La organización de aprendizaje, entonces, es la organización que está comprometida con el proceso de aprendizaje a todo nivel, en todas las situaciones y en todo momento. Está convencida “hasta los huesos” que únicamente mediante el aprendizaje constante puede sobrevivir una persona o un grupo, y progresar, en esta desafiante época de cambio e incertidumbre.

La confianza mutua, los valores compartidos, las buenas comunicaciones internas, el juicio acertado bajo presión, y una rápida respuesta en equipo al cambio externo son características esenciales de las organizaciones aprendices.

Las organizaciones aprendices son especialmente diestras en cinco actividades principales: solución sistemática de problemas, experimentación con nuevos enfoques, el aprendizaje de las propias experiencias e historias pasadas, el aprendizaje de las experiencias y las mejores prácticas de otros, y la transferencia de conocimiento de manera ágil y eficiente a través de



toda la organización. Muchas empresas practican estas actividades en algún grado, pero pocas son consistentemente exitosas debido a que dependen ampliamente de ejemplos casuales o aislados. Las organizaciones pueden conducir su aprendizaje más efectivamente creando sistemas y procesos que apoyen estas actividades y las integre al andamiaje de las operaciones diarias.

**EJERCICIO.** Con el propósito de aclarar los conceptos relacionados con una organización o de aprendizaje, a continuación se establece una comparación entre la organización tradicional y la organización de aprendizaje. Los participantes, con la guía del facilitador deberán discutir ampliamente las diferencias que a su criterio existen entre ambas, relacionando su propia organización con el ideal que busca la organización de aprendizaje.

Una vez concluida esta fase, los participantes, para cada uno de los aspectos discutidos, determinarán algunas recomendaciones que busquen mejorar su propia organización y le asignarán una valoración del 1 al 9 (1= la organización requiere mejorar notablemente en dicho aspecto, 9= la organización ha alcanzado un nivel óptimo en ese aspecto y no representa actualmente un problema). Se descarta el #10 porque se parte de que todo proceso, tarea o actividad es mejorable y por lo tanto estamos permanentemente en la búsqueda de la excelencia.

Una vez dadas las valoraciones, los participantes podrán identificar aquellos aspectos que tienen una alta prioridad para la organización (requieren una gran mejoría), los que tienen una prioridad media (requieren mejoría, pero no en extremo) y aquellos que relativamente tienen una baja prioridad, ya que se manejan bastante bien.

## **ORGANIZACION TRADICIONAL**

## **ORGANIZACION APRENDIZAJE**

### **1. Toma de Decisiones**

Todo se resuelve a alto nivel. Solamente participan los altos jefes en la tarea de toma de decisiones.

La toma de decisiones permite la participación de los miembros (as) de la organización.

### **2. Comunicación**

Una vía. Se da normalmente en una sola vía, de arriba hacia abajo. La alta jerarquía comunica y los demás niveles acatan lo comunicado.

Doble vía. El intercambio se da en ambos sentidos. Los (as) integrantes de la organización se sienten libres de preguntar sobre el trabajo de los (as) otros (as). No hay "vacas sagradas" ni tema que no pueda discutirse.



### **3. Calidad**

Se busca cumplir con estándares de calidad.  
Se buscan nuevos productos y servicios.

Se superan los estándares de calidad. Se trabaja con conceptos de calidad total. Se buscan cambios radicales y novedosos de sus productos y servicios.

Se hace especial énfasis en cumplir con las demandas específicas de los clientes.

### **4. Manejo de Errores**

Se buscan culpables y se manejan actitudes defensivas. Se castiga al que comete errores.

Se pone énfasis en enmendar el error y es aprender de él. Los errores se manejan buscando resolver los problemas, aprendiendo de ellos para futuras experiencias. Las personas sienten libertad para experimentar, para tomarse riesgos, y evaluar abiertamente los resultados.

### **5. Realización del trabajo**

El trabajo se base en la competencia entre los miembros de la organización.

El trabajo se realiza mediante la cooperación y colaboración de todos (as). Busca la cooperación y el apoyo mutuo entre los individuos para la obtención de los resultados deseados. Se trabaja en equipo.

### **6. Poder**

El poder es utilizado como una meta dentro de la organización tradicional.

En la organización aprendiz el poder es utilizado como una herramienta para construir juntos.

### **7. Actitud ante los Cambios Externos**

**Actitud Reactiva.** Se reacciona una vez sucedidos los acontecimientos.

**Actitud Proactiva.** Se valora más la habilidad para responder a las situaciones inesperadas de un mundo cambiante y adelantar soluciones y respuestas antes de que sucedan los acontecimientos.



## **8. Procedimientos**

**Burocrático.** La burocracia y los procedimientos complejos son típicos de la organización tradicional.

**Flujo ágil.** La organización aprendiz se apoya más en la simplicidad y en la velocidad de respuesta. Al confiar más en su gente requiere de menos puntos de control (cuellos de botella)

## **9. Crecimiento dentro de la Organización**

El poder de influencia, los contactos, las relaciones, son aspectos que tienen gran presencia en el quehacer de la organización. Se privilegian siempre los (as) mismas y especialmente aquellos (as) más cercanos (as) a los altos jerarcas.

La organización de aprendizaje procura brindar igualdad de oportunidades de acuerdo con el rendimiento y actitud del integrante hacia el trabajo y necesidades de capacitación de la misma.

## **10. Jerarquía**

**Vertical.** La estratificación y las jerarquías son comunes en la organización tradicional.

**Horizontal.** Utiliza una estructura más aplanada, donde se acortan las distancias entre la alta dirección y el resto de la organización. Hay respeto mutuo y confianza, se trabaja conjuntamente, sin importar la posición de las personas. Se trabaja con equipos multidisciplinarios.

## **11. Territorialidad**

**Comportamiento separados** haya más espacios sagrados, límites bien definidos y claros.

**Territorio común.** Los límites son más permeables, preocupándose más por la organización como un todo y no tanto por sus partes.

## **12. Etica**

**Impuesta por la organización**

**Resultado de los valores compartidos por todos los miembros de la organización.**



### **13. Visión**

Con frecuencia, solamente la alta jerarquía tiene idea hacia dónde se dirige la organización y qué se puede esperar para el futuro.

Las personas tienen una visión de sí mismos dentro de la organización y su papel dentro de ella. La visión y la estrategia de la organización se discute ampliamente y ajusta regularmente de acuerdo a los cambios externos y a las necesidades de los clientes.

### **14. Proceso de Planificación**

**Tradicional.** Proceso no participativo. Es responsabilidad de los niveles jerárquicos. Se limita a un análisis interno de la organización.

**Estratégico.** Proceso altamente participativo. Considera el entorno externo de la organización. Resalta el rol de la competencia y los clientes o beneficiarios de los productos o servicios organizacionales.

### **15. Estructura**

**Burocrática**  
Con múltiples niveles  
Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a administrar  
Caracterizar por políticas y procedimientos que generan innumerables y complicadas interdependencias internas.

No burocrática, con menos reglas y empleados.  
Limitada a menos niveles  
Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel a administrar.  
Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima requerida para servir a los clientes

### **16. Sistemas**

Dependen de menos sistemas de información en cuanto a desempeño  
Distribuyen datos sobre desempeño únicamente a los ejecutivos  
Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo únicamente a los ejecutivos de primer nivel.

Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, y proporcionan datos especialmente sobre los clientes.  
Difunden ampliamente los datos en cuanto a desempeño.  
Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a mucha gente.



## 17. Cultura

Centrada hacia el interior de la empresa  
Centralizada  
Lenta para la toma de decisiones  
Política  
Opuesta a los riesgos

Orientada hacia el exterior  
Faculta a los empleados  
Expedita para la toma de decisiones  
Abierta y franca  
Más tolerante respecto de los riesgos

### Referencias:

Building a Learning Organization. David A. Garvin. Harvard Business Review. July-August, 1993.

Leaders: Strategies for Taking Charge. Warren Bennis & Burt Nanus. 1985.

The Learning Organization: A New Approach to Leading Your Company. American Management Association. 1993.

Traducido y adaptado por Ronald Vega. Revisado y editado por Silvia Delgado. IICA, San José, Costa Rica. Agosto, 1996.





