

La Fábula del Pez que Cruzó el Cielo

*A mi triángulo energético:*

*ALEJO, NATY y VICKY.*

*A mis padres, RAMÓN y CELSA.*

*A mi extensa familia.*

*A mi amigo del alma, VICENTE VARGAS.*

Rodrigo Granada Granada

# LA FÁBULA DEL PEZ QUE CRUZÓ EL CIELO

*La Importancia de Saber  
Leer los Entornos para no  
Terminar Haciendo Excelente  
lo que NO Había que Hacer*

Rodrigo Granada Granada

*Ser la Universidad de la Empresa, nos lleva a establecer un tejido empresarial que nos permite formar un círculo virtuoso entre la academia y la realidad empresarial. En el CEIPA somos conscientes de los cambios que enfrenta la sociedad, de los retos que nos impone nuestro país, de las limitaciones que tenemos que superar y de las metas que nos plantea nuestro sistema educativo. Estamos comprometidos con ese triángulo de la sociedad actual: Paz, Democracia y Desarrollo, junto con su eje fundamental, La Educación, que lo mueve todo.*

*Por eso el modelo de educación que seguimos en el CEIPA, como nos lo repite nuestro Fundador, es de acompañamiento con soluciones, investigación y propuestas viables para el empresario y el estudiante. “Educación para Todos”, como reza en el preámbulo a la Carta Universal de los Derechos Humanos de la Unesco. Ese es el gran reto de nuestra realidad. Educación para permitir que fluya la soberanía personal de los emprendedores y empresarios y se refleje en el cambio de vidas, entornos y país.*

*Diego Mazo Cuervo*

*Rector*

Expreso mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas, empresas y universidades que directa o indirectamente, contribuyeron a hacer posible este libro.

- Agradecimiento muy especial a mi esposa María Victoria por su permanente apoyo y por la revisión inicial del borrador. A mi colega y amigo Alberto Sierra Mejía, por la revisión de la versión dos de los originales.
- A los directivos y compañeros de la Universidad CEIPA, en especial a mis colegas de la consultora ISolutions y a sus clientes, empresas que nos han permitido trabajar pero sobre todo aprender, con ellas y para ellas.
- A los estudiantes de los posgrados de Mercadeo Gerencial y Gerencia de la Información en la Universidad de Medellín, que me han permitido por más de diez años, renovar mi energía creadora y actualizar mis conocimientos. A los estudiantes del posgrado presencial en Psicología Organizacional de la Universidad de San Buenaventura y a los de la modalidad virtual en convenio con la Universidad Católica del Norte en Medellín. De igual manera a los estudiantes del posgrado de Gerencia Empresarial de la Universidad de Córdoba, por las mismas razones.
- A mis autores preferidos, que contribuyeron a mi formación personal y profesional y quienes sin conocerlos, me permitieron entrar a la intimidad de su conocimiento, entre otros: Senge, Covey, Peter, Potter, Kotter, Buzan, De bono, y más recientemente Nonaka, Foster, Punset, Cornella y Burcet.

## La Fábula del Pez que Cruzó el Cielo

*La Importancia de Saber Leer los Entornos, para  
no Terminar Haciendo Excelente lo que NO Había que Hacer*

**Rodrigo Granada Granada**

Copyright 2012 © Rodrigo Granada Granada

Copyright 2012 © CEIPA

ISBN 978-958-XXXX???

CEIPA. Calle 77 sur N° 40 - 165. Sabaneta - Antioquia. Tel. (57-4) 3056100

[www.ceipa.edu.co](http://www.ceipa.edu.co)

---

Coordinador: Alberto Sierra Mejía. *ISolutions CEIPA*

Diseño de carátulas: Luz María Gómez, UAO Producciones  
[luzmagomezs@gmail.com](mailto:luzmagomezs@gmail.com)

---

Edición: Comunicaciones & Publicidad, Consultores Ltda. Bogotá, D.C.

Tels. (57 - 301) 2167245; (57-314) 4764274; (57-1) 2712873

E-mail: [comunicaypublica@gmail.com](mailto:comunicaypublica@gmail.com)

[www.empresario.com.co/comunicacionesypublicidad](http://www.empresario.com.co/comunicacionesypublicidad)

---

Bogotá, D.C., Colombia, julio de 2012

Impresión: Editorial Kimpres Ltda. Bogotá, D.C.

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

# Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	3
Del Rector del CEIPA .....	4
Agradecimientos .....	5
Introducción	
LA FÁBULA .....	21
LO EXPLÍCITO EN LA FÁBULA .....	23
LO IMPLÍCITO EN LA FÁBULA .....	27
ESTRUCTURA TEMÁTICA .....	30
Parte 1	
LEER ENTORNOS PARA CAMBIAR .....	35
EXPERIENCIA .....	37
1. Acercamiento al Diagnóstico .....	37
2. La Investigación Cualitativa .....	40

3. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa .....	42
Repertorios Interpretativos .....	42
Campos Semánticos .....	43
Detección de Necesidades .....	44
4. Gestión del Cambio .....	48
Foco del diagnóstico: las Personas .....	48
Beneficios del cambio .....	48
Cambio Personal .....	50
Cambio Tecnológico .....	55
Obstáculos a la Implantación .....	56
Testimonios relevantes .....	57
APORTES PARA LA FUNDAMENTACIÓN .....	59
1. Diagnóstico Organizacional .....	59
2. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa. Campos Semánticos .....	60
3. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa. La Observación .....	62
Práctica de la Parte 1	
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP .....	67
INTRODUCCIÓN .....	69
OBJETIVOS .....	70
General .....	70
Específicos .....	70

METODOLOGÍA DEL ACERCAMIENTO CUALITATIVO .....	71
ENTREVISTA .....	72
1. Cuestionario .....	72
2. Análisis Cruzado .....	73
3. Análisis de la Entrevista .....	76
ENCUESTAS .....	77
1. Encuesta Cambio Organizacional .....	77
Estructura y Público Objetivo .....	78
Resultados por Pregunta y por Encuestado .....	79
Frecuencia de respuestas por pregunta .....	80
Comportamiento porcentual por pregunta .....	80
Análisis de la Encuesta .....	81
Resultados de la Encuesta y Retos para la Implantación del ERP .....	83
2. Encuesta Cambio Personal .....	83
Preguntas. Precusores de la Capacidad de Cambio Personal .....	84
Frecuencia de respuestas por pregunta .....	86
Análisis de la Encuesta .....	86
Conclusiones .....	87
Recomendaciones Generales .....	88
Plan de Comunicaciones .....	88

Talleres de Sensibilización .....	89
Talleres de Formación para Gestores del Cambio .....	89
Parte 2	
LEER ENTORNOS PARA APRENDER... Y DESAPRENDER .....	91
MARCO DEL DIAGNÓSTICO .....	93
1. La Capacidad de Aprender... y Desaprender .....	93
2. El Diagnóstico de Aprendizaje .....	95
Observar la Triada: Estrategia-Aprendizaje-Desaprendizaje .....	95
Enfoques del Desaprendizaje .....	98
Monitorear el Nivel de Alineación de los Procesos de Aprendizaje con las Estrategias de Cambio de la Organización .....	101
Visibilizar Todas las Formas de Aprender .....	103
Privilegiar el “Diagnóstico Participativo” por Encima de las “Consultorías de Fin de Semana” y las “Pasarelas del Conocimiento” .....	108
Localizar la “Veta” de Creación del Conocimiento .....	110
La Necesidad de “Culturizar” Modelos .....	113
Prácticas de la Parte 2	
DOS EXPERIENCIAS DE TRABAJO DE CAMPO .....	117
Primera Práctica	
Diagnóstico, Diseño e Implementación de un Sistema de Aprendizaje para una Empresa del Sector Energético .....	119
FASE 1. Diagnóstica Ficha Técnica .....	120
Objetivos .....	120

General .....	120
Específicos .....	120
2. Metodología del Acercamiento Cualitativo .....	121
Estructura Metodológica .....	121
3. Entrevistas .....	122
Cuestionario .....	122
Resultados Identificación de Campos Semánticos .....	122
Cuadro resumen .....	122
4. Auditoría de Capacidades .....	123
Resultados de la Encuesta .....	124
Conclusiones .....	126
Análisis .....	126
Recomendaciones para el Diseño .....	127
Para la fase 2 .....	127
Para la fase 3 .....	127
Para las fases siguientes .....	128
FASE 2. Estructura del Sistema de Aprendizaje - Ficha Técnica .....	128
1. Objetivos .....	128
General .....	128
Específicos .....	128
2. Metodología .....	129

Enfoque .....	129
Estructura Metodológica .....	129
3. Fundamentación .....	130
Desde el Proyecto Macro .....	130
Actividades .....	130
Cronograma .....	131
Desde la Fase 1 .....	132
Desde los Referentes Conceptuales .....	132
Teorías de aprendizaje .....	132
Modelos de aprendizaje organizacional .....	134
Desde las Entrevistas .....	135
Retos estratégicos .....	135
Formación de formadores .....	136
Ciclo DIAT .....	138
Triangulo formativo .....	139
Matriz de Prensky .....	140
4. Criterios para la Estructura del Sistema de Aprendizaje .....	141
Lineamientos Generales .....	141
Marco Conceptual .....	142
Contexto .....	143

FASE 3. Estructura del Modelo Pedagógico -Ficha Técnica .....	144
1. Objetivos .....	144
General .....	144
Específicos .....	144
2. Metodología .....	145
3. Fundamentación .....	146
Desde el Proyecto Macro .....	146
Actividades .....	146
Cronograma .....	147
Desde la Fase 2 .....	147
Nivel 1: Plataforma estratégica .....	148
Nivel 2: Malla curricular .....	148
Nivel 3: Modelo pedagógico .....	148
Nivel 4: Alineación de los modelos existentes en la organización, en los contextos de la gestión humana, procesos y tecnología .....	148
Desde los Referentes Conceptuales .....	149
Concepto de modelo .....	149
Concepto de modelo pedagógico .....	149
Concepto de modelo pedagógico organizacional .....	149
Desde la Práctica Formativa Previa .....	151
Componentes del Modelo .....	152

Detección de necesidades .....	152
Detección de expertos y sistematización .....	152
Plan formativo .....	152
Diseño 'Blended' .....	153
Ejecución .....	153
Evaluación y segunda sistematización .....	153
Segunda Práctica	
Diagnóstico para un Modelo de Universidad en una Entidad Privada del Sector Salud .....	155
EL MODELO MEISTER .....	156
1. 156Objetivos a que Responde el Modelo .....	156
2. Pasos del Diseño .....	157
(1) Conformar un Sistema de Gobernabilidad .....	159
(2) Crear una Visión .....	159
(3) Recomendar el Campo de Acción y la Estrategia de Financiación .....	159
(4) Crear una Organización .....	160
(5) Identificar a los Participantes .....	160
(6) Crear Productos y Servicios .....	160
(7) Selección de Socios del Aprendizaje .....	160
(8) Trazar una Estrategia de Tecnología .....	161
(9) Crear un Sistema de Medición .....	161
(10) Comunicar .....	161

Taller de Contextualización del Modelo .....	162
Objetivo .....	162
Metodología .....	162
Comunidad semántica .....	162
Participantes .....	163
Esquema del Modelo variables .....	163
Resultados (Equipos 1 a 5) .....	163
Cuadro resumen .....	169
Parte 3	
LEER ENTORNOS PARA CULTURIZAR .....	171
CULTURIZAR .....	173
1. Desde lo Semántica .....	173
2. Desde lo Antropológico .....	175
Modelos para Estudiar la Cultura .....	176
3. Desde lo Organizacional .....	179
¿Cambiar la Cultura? .....	181
El Papel de las Ciencias Sociales .....	184
Modelos de Cultura .....	185
Modelo de Robbins .....	185
Modelo de la doble S .....	186

Modelo Denison .....	187
Esquema de los Ocho Principios .....	187
DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	192
Criterios Metodológicos.....	192
Práctica de la Parte 3	
ESTUDIO SOBRE LA “CULTURA CEIPA”	
Un Acercamiento a su Situación Actual e Ideal .....	201
INTRODUCCIÓN .....	203
1. ¿Por Qué un Estudio Sobre la Cultura CEIPA? .....	203
2. Referentes Internos de Cultura .....	204
3. Referentes Externos de Cultura .....	206
RESUMEN TÉCNICO .....	209
1. Objetivos .....	209
General .....	209
Específicos .....	210
2. Alcance .....	210
3. Método .....	211
4. Metodología .....	211
5. Cronograma .....	215
ENTREVISTA Ficha Técnica .....	216
1. Metodología .....	216

2. Cuestionario .....	217
3. Respuestas. Cuadro Resumen .....	218
ENCUESTA 'GRID' DE LIDERAZGO .....	221
1. El Modelo Grid de Liderazgo .....	221
2. Consolidado Escuela .....	225
Cuadro Resumen de Variables .....	225
Análisis .....	225
3. Consolidado Procesos de Apoyo .....	226
Cuadro Resumen de Variables .....	226
Análisis .....	226
4. Consolidado Isolutions .....	227
Cuadro Resumen de Variables .....	227
Análisis .....	228
5. Consolidado Comercial .....	228
Cuadro Resumen de Variables .....	228
Análisis .....	229
6. Consolidado por Variables Grid CEIPA .....	229
Autoridad .....	229
Metas y Objetivos .....	231
Resolución de Conflictos .....	232
Coordinación entre Partes .....	234

Crítica .....	235
Compromiso .....	237
Productividad .....	238
Estándares de Excelencia .....	240
7. Consolidado Grid CEIPA por Promedio .....	241
ENCUESTA DENISON .....	243
1. El Modelo Matriz Denison .....	243
2. Resultados CEIPA de la Encuesta Denison .....	245
Promedio Simple .....	257
Promedio Ajustado .....	247
ENCUESTA BASE O DE AUDITORÍA DE CAPACIDADES .....	248
1. El Modelo CVF .....	248
2. Resultados por Factor .....	251
Características Dominantes .....	251
Liderazgo Organizacional .....	251
Administración del Talento Humano .....	252
Integración de la Organización .....	253
Énfasis Estratégico .....	253
Criterios de Éxito .....	254
3. Consolidado Resultados .....	255
4. Consolidado. Distribución de Frecuencias .....	256

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	257
1. Entrevista .....	257
2. Grid de Liderazgo .....	259
Conclusión General .....	259
Liderazgo Escuela .....	260
Liderazgo ISolutions .....	261
Liderazgo Área Comercial .....	261
3. Encuesta Denison .....	262
4. Encuesta Base o Auditoría de Capacidades Modelo CVF .....	262
5. Análisis Cruzado .....	264
ANEXOS.....	265
1. Libreto de Entrevista a Fundadores y Directivos .....	265
2. Formato Gráfico para Encuesta Denison .....	266
3. Formato Encuesta Grid de Liderazgo .....	267
4. Formato Encuesta Base -CVF.....	275
5. Transcripción Libre Entrevistas a Fundadores y Directivos.....	278
CONCLUSIONES .....	317
Sobre las Prácticas .....	322
BIBLIOGRAFÍA .....	329



## *Introducción*

# LA FÁBULA

*Últimamente batía con mayor fuerza su cola, lo que le permitía seguir 'volando' trechos largos. Un día en que volaba cerca a un barco, en compañía de otros peces voladores, escuchó decir: - "Ahí van las golondrinas de mar".*

*Allí mismo pensó en lo incómodo de tener que regresar siempre al agua y en la fantástica idea de que las golondrinas permanecen en el cielo.*

*Eran los pensamientos de un pez volador que era feliz entrando y saliendo del mar. Su cuerpo en forma de torpedo aerodinámico, le permitía alcanzar la suficiente velocidad para salir*

*del agua y desplegar airoso sus grandes aletas pectorales, verdaderas alas que lo transportaban por el aire a una distancia de hasta 400 metros, dejando ver su cuerpo cubierto de escamas grisáceas y azuladas, con vistosos flancos plateados, que brillaban con el sol.*

*Luego de aquellos pensamientos, regresó dispuesto a perfeccionar su 'vuelo'. Revisó paso a paso su técnica y dedujo que si lograba pasar de su velocidad de 70 a 150 kilómetros por hora bajo el agua, lograría remontarse y alcanzar un "vuelo autónomo de 600 metros", algo inusual en sus congéneres.*

*Sus largas jornadas de aprendizaje le permitieron perfeccionar tanto su técnica, que excedió su meta y avanzó 800 metros, un verdadero récord!... Pensó para sí mismo.*

*Obstinado como era, aprendió a volar a cielo abierto para no tener que regresar al mar y sus peligros.*

*Un día como otros y feliz de volar como ninguno, dio un salto con agilidad pero con tan mala suerte, que terminó en la boca de un gran albatros errante, que pasaba por allí en ese instante.*

## LO EXPLÍCITO EN LA FÁBULA

*La capacidad de planear -no de volar- del pez, fue el aporte evolutivo para escapar de sus depredadores en el agua, pero no en el aire.*

La literatura gerencial de los últimos veinte años es pródiga en recetas sobre cómo ser absolutamente exitosos y competitivos. En medio de aquellas fórmulas, siempre aparece adosada la habilidad del “lector de entornos”, en especial cuando se trata de responder a cambios rápidos y frecuentes, acompañados de crisis individuales y colectivas. Es una capacidad necesaria para reaccionar frente a las causas y efectos del cambio en los entornos.

La literatura organizacional, por su parte, coincide en que el desarrollo de la habilidad de la *lectura de entornos en la empresa postmoderna*, siempre está de la mano de tres temas muy relacionados con el perfil personal de directivos y empleados:

1. La indelegable lectura del entorno,
2. La toma de decisiones en ambientes altamente inestables, y
3. El ejercicio del liderazgo, frente a las acciones planteadas y los logros propuestos.

Si pensamos en el pez volador, veremos la necesidad de desarrollar en las personas, equipos de trabajo y empresas, la habilidad de *leer conscientemente los entornos*: “*Ahí van las golondrinas de mar*”. Esta habilidad está íntimamente relacionada con *el enfoque estratégico*, que permite generar un contexto claro, al descubrir en su análisis lo que no se ve. *Lo más difícil de leer, es lo que se dice en lo implícito*.

Esto nos obliga a identificar fuentes confiables y estratégicas, es decir, las que nos proveen información clave para la toma de decisiones, de manera mucho más rápida que el competidor, y esto por lo general se da en circunstancias muy adversas.

Saber ver más allá de lo obvio, para establecer conexiones entre personas, procesos y tecnología que en apariencia no tiene ninguna relación [1] \*, es una habilidad que se debe cultivar siempre. Y luego, ser capaces de procesar toda la información con un criterio propio e innovador; esto es, darle significado a lo que se tiene [2].

Comprender quiénes son los agentes novedosos en los nuevos entornos y construir con ellos el “*mapa de involucrados*” [3], permite identificar nuevos aliados, nuevos mercados, y también, nuevos depredadores.

No me canso de repetir a mis estudiantes de postgrado [4], que la vía para construir agentes del cambio con habilidades para leer entornos, identificar motivaciones y talento humano al servicio de propuestas disruptivas, es el en-

trenamiento de tres competencias cognitivas, relacionadas de manera íntima con el tema central del libro, que es *Diagnosticar*:

- *Observar mucho,*
- *Indagar mucho más, y*
- *Relacionarlo todo.*

La segunda reflexión que nos permite la fábula, tiene que ver con un tema que encontré hace algunos años, al recopilar información para mi cátedra de “*Cultura y Dinámica Organizacional*” [5] en la Universidad de San Buenaventura: En la teoría actual, aparece un fenómeno llamado “*la depredación organizacional*”, en cuyo marco de estudio se identifican los efectos e impactos que, produce el exceso de demandas –convalidadas por decisiones gerenciales, para responder por altos niveles de productividad y competitividad en una organización. Demandas que involucran aspectos subjetivos y colectivos, con alto impacto negativo sobre la salud psicofísica de directivos y empleados.

Se trata de *construir una cultura organizacional* con un denominador común: *un ritmo de trabajo constante*, marcado por demandas productivas que no se pueden satisfacer por más esfuerzos personales y grupales que se hagan. La repetición del “*ciclo depredador*” [6] dará una mayor complejidad al fenómeno, al entenderse y asumirse como una implicación *natural* de la empresa: “*Así es como se trabaja aquí*”.

La legitimación de este modelo de empresa, permite asumir que es posible producir y generar opulencia organizacional, a costa del deterioro *del marco social de los 'stakeholders'* de la empresa [7]. Se asume igualmente y desde una *práctica evangelizadora*, que la visión, misión y valores de la organización, deben ponerse al servicio del ciclo depredador. Así se da origen y se despliega la “*gestión*

*depredadora*”, basada en los mandatos organizacionales, con estrategias de persuasión robustas que apelan a claros mecanismos simbólicos para generar compromiso y lealtad.

Ustedes se preguntarán: ¿ese no es el objetivo ideal de un proceso de *Alineación Organizacional*? Sí; lo que pasa es que el esquema de la gestión depredadora, en vez de *alineación* produce *alienación*.

El ciclo depredador se caracteriza por generar una cultura orientada al logro –*de manera excesiva*, lo que produce un contexto propicio al pragmatismo y a la valoración cuantitativa *per se*: cuánto vendimos, cuánto ganamos, cuánto..., cuánto..., por lo cual parecen legítimas todas las acciones orientadas a maximizar resultados, aunque impliquen un alto costo para las personas involucradas, a corto o mediano plazo, y la inviabilidad para la empresa [8], a largo plazo.

La relación con el tema “*Diagnosticar*”, reside en que la gestión depredadora influye de manera negativa sobre tres niveles que deben ser auscultados, analizados y comprendidos:

- *El contexto y la esencia creativa del negocio*

Al estar inmersos en una cultura de alto 'performance' o desempeño, y de marcada cuantificación, rutina excesiva y alta estandarización: un esquema altamente racional, se impide identificar el carácter iterativo o repetitivo, de los entornos. No todo sucede de manera secuencial y lógica. Percibir las *rupturas sutiles* en las dinámicas sociales, tecnológicas y productivas, nos permite identificar nuevas oportunidades. Esto sólo se logra en ambientes distendidos, de alta “*hibridación*” [9].

- *La empresa y el clima laboral*

La noción de gestión depredadora se vincula, por un lado, con el concepto de *alienación* y, por el otro, con el de *sobreimplicación* [10]. El primero, entendido como la pérdida de la identidad o de las ideas propias de una persona o de un colectivo. El segundo, como un esquema altamente controlador, mezclado con alta adicción al trabajo: *"Yo debo controlarlo todo"*.

Es evidente que la gestión depredadora, la alienación y la sobreimplicación, tienen una génesis social y comparten el objetivo de acciones excesivas orientadas a una producción altísima, constituyendo un fenómeno organizacional complejo, que impacta de manera significativa en el deterioro paulatino y definitivo del ambiente laboral.

- *La persona y su proyecto vital*

Las exigencias culturales y productivas de la gestión depredadora, por sus características de impulso por presión y no por convicción, y por su poca capacidad de disfrute, la mayoría de las veces no pueden ser satisfechas sin afectar negativamente la vida personal y el *'performance'* profesional del empleado.

Implica, un escenario con estrés alto. Por lo tanto, no se pueden dar los momentos destinados a la metacognición personal y corporativa [11]: trabajar sobre lo trabajado, analizar qué estamos haciendo, por qué y cómo, corriendo el riesgo de *estar haciendo muy bien algo que no tenemos que hacer o estar haciendo más de lo mismo*.

## LO IMPLÍCITO EN LA FÁBULA

*“Eran los pensamientos de un pez volador que era feliz entrando y saliendo del mar. Su cuerpo en forma de torpedo aerodinámico, le permitía alcanzar la suficiente velocidad para salir del agua y desplegar airoso sus grandes aletas pectorales, verdaderas alas que lo transportaban por el aire a una distancia de hasta 400 metros, dejando ver su cuerpo cubierto de escamas grisáceas y azuladas, con vistosos flancos plateados, que brillaban con el sol”.*

Lo subrayado visibiliza características estructurales del animal, que le permiten hacer cosas diferentes a los demás peces. De igual manera, identifican potencialidades. Esto nos ubica claramente en el *primer paso de un diagnóstico: identificar quiénes somos y nuestro potencial*.

*“Últimamente batía con mayor fuerza su cola, lo que le permitía seguir 'volando' trechos largos. Un día en que volaba cerca a un barco, en compañía de otros peces voladores, escuchó decir: - 'Ahí van las golondrinas de mar'.*

*Allí mismo pensó en lo incómodo de tener que regresar siempre al agua y en la fantástica idea de que las golondrinas permanecen en el cielo”.*

Lo que se evidencia en el subrayado de esta segunda disección, es el *deseo de un cambio*. El pez quiere parecerse a la golondrina y vivir en el cielo. Esto nos ubica en el *segundo paso del diagnóstico: qué queremos, debemos o tenemos que cambiar*, con base en lo que somos y en nuestras potencialidades.

El pez volador quiere ser golondrina y vivir en el cielo. En el marco de la coherencia vital, realmente *qué debe y tiene que ser*.

*“Luego de aquellos pensamientos, regresó dispuesto a perfeccionar su 'vuelo'. Revisó paso a paso su técnica y dedujo que si lograba pasar de su velocidad de 70 a 150 kilómetros por hora bajo el agua, lograría remontarse en el aire y alcanzar un 'vuelo autónomo de 600 metros', algo inusual en sus congéneres.*

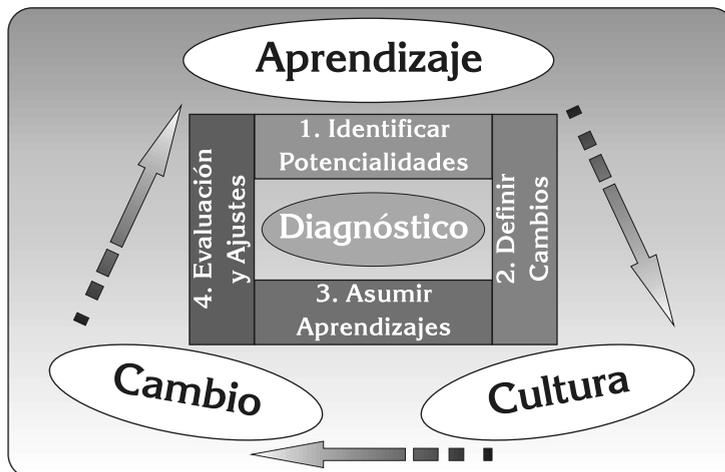
*Obstinado como era, aprendió a volar a cielo abierto para no tener que regresar al mar y sus peligros.*

*Sus largas jornadas de aprendizaje le permitieron perfeccionar tanto su técnica, que excedió su meta y avanzó 800 metros, un verdadero récord... Pensó para sí mismo!”.*

El pez establece con claridad que todo cambio implica aprendizajes. Nos ubica en el tercer paso: *generar las estrategias de asimilación, entrenamiento y capacitación.*

Todo diagnóstico debe trascender la simple descripción de una situación y avanzar en el *diseño de acciones concretas y medibles*, que permitan garantizar la viabilidad y la sostenibilidad de los cambios propuestos.

### Lo Implícito



Elaboración propia con base en los temas clave de la fábula.

*“Obstinado como era, aprendió a volar a cielo abierto para no tener que regresar al mar y sus peligros.*

*Un día como otros y feliz de volar como ninguno, dio un salto volando con agilidad, pero con tan mala suerte, que terminó en la boca de un gran albatros errante, que pasaba por allí en ese instante”.*

Este párrafo de la fábula nos invita a generar la *evaluación estratégica o cuarto paso*. Un escenario caracterizado por una Cultura rígida y obstinada, no permite evaluar riesgos. Se requiere que de manera permanente nos preguntemos si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer; cómo lo estamos haciendo: bien o mal; qué respuesta debe generarse frente a los cambios del entorno, y entonces, qué debo ajustar, qué debo volver a cambiar [12].

## ESTRUCTURA TEMÁTICA

Lo anterior nos permite elaborar la estructura temática del libro:

### Parte 1. LEER ENTORNOS PARA CAMBIAR

En la antesala del tema comparto conclusiones que, desde lo vivencial, considero que son aspectos clave a tener en cuenta cuando se realiza el diagnóstico de un proceso de cambio.

En la parte final se resumen algunos aspectos de la *fundamentación conceptual* que acompaña al diseño e implementación de un diagnóstico para la gestión del cambio.

## Práctica de la Parte 1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP

*Acercamiento a la Situación Actual del Proceso de Gestión del Cambio Personal y Organizacional, Frente a la Implantación de un Sistema Enterprise Resources Planning –ERP.*

Se despliega un documento que contiene las piezas elaboradas para una intervención real y concreta de consultoría en el tema, con sus pasos metodológicos, sus hallazgos y recomendaciones [13].

## Parte 2. LEER ENTORNOS PARA APRENDER... Y DESAPRENDER

Inicialmente abordamos, desde la experiencia de varias consultorías en sistemas de aprendizaje y universidades corporativas, las recomendaciones sobre lo que se debe hacer y no hacer en el día a día del acercamiento a la situación actual e ideal del proceso de aprendizaje organizacional.

Al final, se hace énfasis en algunos aspectos clave de la *fundamentación conceptual* que acompaña el diseño e implementación de un *diagnóstico para el aprendizaje... y el desaprendizaje*.

## Prácticas de la Parte 2. DOS EXPERIENCIAS DE TRABAJO DE CAMPO

Primera Práctica: *Diagnóstico, Diseño e Implementación de un Sistema de Aprendizaje para una Empresa del Sector Energético.*

Segunda Práctica: *Diagnóstico para un Modelo de Universidad en una Entidad Privada del Sector Salud.*

Se despliega la documentación que acompañó el diagnóstico en las dos organizaciones, con sus pasos metodológicos, sus hallazgos y recomendaciones [14].

### Parte 3. LEER ENTORNOS PARA CULTURIZAR

Abordamos la explicación del concepto *Culturizar* desde los enfoques: semántico, antropológico y organizacional, y de por qué hacemos uso de ésta acepción en un ámbito de la investigación cualitativa aplicada al diagnóstico de la cultura organizacional.

Reforzamos el ejercicio con algunos elementos clave, de la fundamentación conceptual que acompaña el diseño e implementación de un *diagnóstico para la gestión de la cultura organizacional*.

Práctica de la Parte 3. ESTUDIO SOBRE LA “CULTURA CEIPA” –Un Acercamiento a su Situación Actual e Ideal.

Compartimos el documento de una intervención real a nuestra Universidad CEIPA, con el propósito de identificar su cultura y potenciarla como factor dinamizador de la estrategia corporativa.

## Notas

- [1] Se trata del principio activo de los *Talleres de Bisociación* de Arthur Koestler, desarrollados en la década de los 70, y del concepto de hibridación planteado por Alfons Cornella y Antoni Flores en su libro “*La Alquimia de la Innovación*” (2006).
- [2] En su libro “*El Alma Está en el Cerebro*”, Eduard Punset plantea que “*la mente humana no trabaja con información sino con significados*”.
- [3] En la parte de fundamentación de la Parte 1 sobre *Diagnosticar para cambiar*, desarrollo el concepto del *marco de involucrados* como parte del modelo de la “*arquitectura del cambio*”.
- [4] Me refiero a los estudiantes del postgrado de Mercadeo Gerencial, pero en especial a los estudiantes de la especialización en Gerencia de la Información, por la pertinencia del tema de la gestión del cambio tecnológico.
- [5] En la Universidad de San Buenaventura, especialización en Gestión de Datos.

- [6] Nombre que el autor René Lourau le da, en su artículo *"Implicación y Sobreimplicación"*, a las acciones que realiza la *"gestión depredadora"*, para lograr las demandas productivas en el día a día laboral.
- [7] En el contexto de la Gerencia Social se definen como *"los diferentes agentes que se mueven en los diferentes entornos de toda organización pública o privada y de cuyas interrelaciones depende la esencia de su gestión"*. (Kliksberg, Bernardo. 2000).

El esquema de los 'stakeholders' estudiado en la Gerencia Social, está conformado por tres entornos, definidos por los niveles de autonomía en la toma de decisiones. El entorno más interno: *"Entorno interno de acción directa"* en el cual se ubican los 'stakeholders' accionistas, junta directiva, estructura directiva y empleados.

El intermedio: *"Entorno interno de acción indirecta"*, donde se encuentran los 'stakeholders' clientes, competidores, proveedores, gobierno, sindicato, entidades financieras, grupos de presión social y medios de comunicación, y el *"Entorno Externo"*, donde se ubican las macro tendencias tecnológicas: medio ambiente, económicas y sociales.

Con base en este esquema se construye el *mapa de involucrados*, herramienta clave para la gestión del cambio. (Este esquema es construcción propia a partir de varias teorías y autores).

- [8] Los autores Aubert y Gaulejac analizan a profundidad estos resultados en su libro *"El coste de la Excelencia"*, publicado por Paidós en 1993.
- [9] Alfons Cornella y Antoni Flores, en su libro *"La Alquimia de la Innovación"* (2006).
- [10] René Lourau en su artículo *"Implicación y Sobreimplicación"*.
- [11] Entendida como *"la capacidad que tenemos para regular el propio aprendizaje con base en la observación, indagación y ajuste de las acciones claves que constituyen la esencia de nuestro rol. Planificar qué estrategias se han de utilizar en cada situación, aplicarlas, controlar el proceso, evaluarlo para detectar posibles fallos y como consecuencia, transferir todo ello a una nueva actuación"*. (Carlos Dorado, Universidad Autónoma de Barcelona, 2002; en *Aprender a Aprender, Estrategias y Técnicas*.

Ver: <http://www.xtec.cat/~cdorado/cdora2/esp/index.htm>).

- [12] Los pasos planteados en este ejercicio de identificación de estructuras implícitas en la fábula, forma parte de la experticia personal obtenida en diferentes acciones de intervención como Consultor.

[13] Se trata de un ejercicio eminentemente académico y metodológico. El documento que se comparte fue reelaborado en un formato *más académico*, lo que incluyó pasar de identificar particularidades de las empresas en que se realizó, a aspectos genéricos que permiten explicitar metodologías de trabajo. Cómo es obvio, nos reservamos el nombre de la empresa, de sus colaboradores y de sus estrategias puntuales. Si bien es cierto que ya expiró la “*cláusula de confidencialidad*” en lo contractual, el principio estará vigente siempre.

[14] *Ibidem*.

*Parte 1*

# LEER ENTORNOS PARA CAMBIAR

*“Eran los pensamientos de un pez volador que era feliz entrando y saliendo del mar. Su cuerpo en forma de torpedo aerodinámico, le permitía alcanzar la suficiente velocidad para salir del agua y desplegar airoso sus grandes aletas pectorales, verdaderas alas que lo transportaban por el aire a una distancia de hasta 400 metros, dejando ver su cuerpo cubierto de escamas grisáceas y azuladas, con vistosos flancos plateados que brillaban con el sol”.*

Lo subrayado visibiliza características estructurales del animal, que le permiten hacer cosas diferentes a los demás peces. De igual manera, identifican potencialidades. Esto nos ubica claramente en *el primer paso de un diagnóstico: identificar quiénes somos y nuestro potencial.*

# EXPERIENCIA

## *1. Acercamiento al Diagnóstico*

Recuerdo que varios clientes de nuestra consultora *ISolutions* [1] \*, hace unos años manifestaron incomodidad frente a la palabra *diagnóstico*, un tema que se tiene que abordar necesariamente como parte de un proceso de consultoría y que, debe ser incluido en la propuesta comercial por una razón: cuando una consultora pretende que su portafolio se diferencie de sus competidores, mediante estrategias de personalización de sus productos y servicios, es claro e inaplazable el ejercicio de *identificar cuáles son las particularidades de sus clientes*.

La incomodidad de estos clientes, generó en el grupo de consultores una actitud crítica frente a la palabra *diagnóstico*, y nos llevó a utilizar un “*lenguaje diplomático*”, para expresar: “*estamos en un ejercicio de acercamiento a la situación*”

---

Ver Notas al final del Capítulo.

*actual... en el levantamiento de un estado del arte o simplemente, ...en la detección de variables". En el fondo, se hacían todos los pasos de un diagnóstico clásico.*

De manera informal me di a la tarea de preguntar [2] a los clientes que habían manifestado su inquietud, y a otros que no la tenían, sobre las causas de su negativa frente a participar en un diagnóstico organizacional como actores-fuente o grupo observado, con los siguientes resultados:

- 6 de 14 (42.8%): habían tenido una experiencia previa traumática,
- 5 de 14 (35.7%): habían hecho alguno para justificar decisiones ya tomadas,
- 3 de 14 (21.8%): lo asociaban con *diagnósticos médicos* negativos.

En el primer grupo, los seis habían participado en diagnósticos organizacionales, con entrevistas exhaustivas, elaboración de encuestas largas y sesiones intensas de grupos focales. Nunca les habían participado de las conclusiones de dichos diagnósticos; nunca conocieron resultados y mucho menos las acciones de mejoramiento relacionadas con el ejercicio en que participaron. Es evidente que la resistencia a los diagnósticos, en este caso, no está relacionada con la esencia misma de la herramienta, sino con la gestión de los resultados obtenidos con ella.

En el segundo grupo, los cinco entrevistados manifestaron que habían realizado diagnósticos para justificar decisiones ya tomadas y que a pesar de que trataron de ocultar sus intenciones, esto se hizo más que evidente en el transcurso del ejercicio investigativo. Estamos frente a una de las utilidades más perversas de la herramienta y que mayor resistencia provoca, en la medida en que se configura la intencionalidad de sesgar los resultados, para justificar o

validar decisiones ya tomadas y beneficiar de ésta manera intereses establecidos previamente. La pérdida de credibilidad frente a la herramienta es total.

El tercer grupo de entrevistados, asociaba el ejercicio del diagnóstico organizacional con experiencias personales en las cuales les comunicaron diagnósticos médicos negativos, relacionados con enfermedades penosas o terminales. Si por ejemplo, en el pasado reciente se dio a conocer un diagnóstico de cáncer a una persona cercana de su familia o amiga, y llega un consultor que ofrece hacer un *“diagnóstico a su empresa”*, la reacción del directivo es muy predecible. Sólo en este caso se justificaría bautizar el proceso con una palabra técnica de menor implicación.

Llama la atención el hecho de que los 14 entrevistados expresaron algún nivel de frustración frente a los diagnósticos organizacionales, pues éstos no habían conducido a cambios significativos en las áreas estudiadas. Aquí reside la mayor resistencia a participar en este importante proceso de levantamiento de información clave, asunto íntimamente relacionado con la personalización de productos y servicios: *la resistencia a los diagnósticos no está dirigida a la herramienta misma, sino a lo que se hace o se deja de hacer con los resultados.*

Todo diagnóstico debe conducir a un diseño de estrategias o de lo contrario se seguirá generando resistencia alta frente al concepto y frente a la herramienta *Diagnosticar para Cambiar.*

*Con el fin de propiciar un mayor conocimiento sobre esta herramienta, sus componentes y sus beneficios, compartiré aspectos relacionados con experiencias y vivencias empresariales y docentes, y de manera más sistemática y como acción orientadora para los lectores que deseen ampliar y profundizar sobre el tema, incluyo parte de la fundamentación que soporta el ejercicio del diagnóstico organizacional.*

## 2. La Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa tiene como punto central: *comprender la intención del acto social*, identificando la estructura de motivaciones que tienen los sujetos, las metas que persiguen, los propósitos que orientan su conducta, los valores y los sentimientos, al igual que las creencias que los dirigen hacia un fin determinado. El objeto de la investigación cualitativa es: *el conocimiento del significado que tiene una acción para el sujeto* y en este sentido, sólo puede ser comprensible a partir del contexto social en que se desarrolla dicha acción [3]. Desde mi vivencia como consultor organizacional, esta característica de la Investigación Cualitativa, al no enfatizar en la información numérica o estadística, sino en los marcos intencionales, me ha permitido mayor claridad en cuanto a no pretender saber cuántas personas hacen algo, sino *por qué lo hacen y cómo*.

Independiente de cómo llame usted al ejercicio que realiza para identificar particularidades y necesidades específicas de un cliente o empresa: diagnóstico, estado del arte, aproximación a la situación actual o detección de variables, la metodología debe contemplar cuatro aspectos que tienen su origen en la teoría de la lógica y que son asumidos por la investigación cualitativa: (1) *la observación*, (2) *el análisis*, (3) *la síntesis* y (4) *el rediseño* [4].

El estilo de la investigación cualitativa y su contexto metodológico, que permiten un acercamiento a la realidad de las personas desde una perspectiva más humana, pueden ser una respuesta adecuada a los temores, reacciones negativas y desconfianza de las empresas frente a los diagnósticos.

Su principal característica reside en utilizar palabras, opiniones, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes con el fin de profundizar y comprender la vida social, partiendo de sus significados y de cualidades interrelacionadas. También utiliza descripciones detalladas de hechos, historias y citas documentales que permiten un mayor conocimiento de la realidad social observada y estudiada.

No ha sido propiamente un secreto, el enfrentamiento en el campo científico entre los exponentes de la investigación cuantitativa y los de la cualitativa. Sin embargo, no puede afirmarse que haya una sola forma legítima de hacer investigación activa, ni una posición única o cosmovisión que la sustente [5]. En aquellas empresas que hemos desarrollado diagnósticos como parte de procesos de consultoría, incluso de diseños formativos, la dinámica de sus negocios y sus cosmovisiones determinan que no existe una orientación común o un “*corpus genérico*” de investigación [6]. Por lo tanto, como consultores no podemos, frente a la evidente variedad de personas, procesos, tecnologías y culturas, actuar con base en un enfoque monolítico es decir, rígido, inflexible. Los actuales entornos caracterizados por su complejidad alta, determinan la necesidad de una *convergencia metodológica*: pluralidad de métodos utilizados para obtener una visión más objetiva, a partir de las diversas fuentes de información y conocimiento que poseen las empresas. En este sentido, para la labor que realizamos con nuestros clientes, considero que es innecesario abordar el mencionado enfrentamiento entre lo cuantitativo y lo cualitativo.

La convergencia metodológica, entendida como la posibilidad de combinar métodos cualitativos y cuantitativos, no es nueva en el campo de la investigación social y responde al hecho de que un sólo método investigativo en una realidad compleja y diversa, genera un enfoque monolítico y autocrático [7]. Los cuatro informes de investigaciones que compartimos en este libro, son un

buen ejemplo de la convergencia metodológica y de la bondad del enfoque, en la medida en que pudo ser utilizado para abordar cuatro temas que, aunque son sistémicos, en su esencia son diferentes: (1) *Cambio*, (2) *aprendizaje*, (3) *universidades corporativas*, y (4) *cultura* [8].

### **3. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa** [9]

#### Repertorios Interpretativos

*“Es más fácil vivir con dos versiones alternativas de una historia, que con premisas alternativas de una explicación científica”.*

Jerome Bruner [10]

Los recursos técnicos que moviliza la investigación cualitativa, son muy variados. Sin embargo, uno de los más importantes o al menos el que permite mejor un contexto efectivo de análisis integral es el *repertorio interpretativo*, entendido como un catálogo de términos y formas sociales de interacción que determina el contexto social histórico y cultural en que nos movemos. Se define como:

*“Los elementos esenciales que los hablantes utilizan para construir versiones de las acciones, los procesos acometidos y otros fenómenos. Cualquier repertorio determinado está constituido por una restringida gama de términos usados de manera estilística y gramática específica. Estos términos derivan de una o más metáforas”* [11].

Los repertorios se evidencian en un grupo humano como formas más o menos coherentes de hablar y escribir, con respecto a los objetos y los aconteci-

mientos, en un contexto o circunstancia determinada. Podría decirse que los repertorios interpretativos forman parte del *sentido común* y determinan de cierta manera la *identidad cultural* de un conglomerado, comunidad o empresa [12].

Las ventajas y desventajas de los repertorios interpretativos, son tratados más adelante en Aportes para la Fundamentación. Un ejercicio de identificación de repertorios interpretativos, fue realizado recientemente para el acompañamiento de la implantación del sistema ERP -*Enterprise Resources Planning* en una organización. Los repertorios recopilados en talleres, se comparten en el numeral 4. *Gestión del Cambio*, referido al cambio tecnológico.

## Campos Semánticos

Un segundo recurso técnico, propio de la investigación cualitativa y que utilizo en forma reiterada sobre todo para el análisis de las entrevistas a profundidad, son los campos semánticos, definidos como un “conjunto de palabras o elementos significantes, que comparten un núcleo de significación o rasgo”. Tuvieron su origen en 1960 con la Escuela Francesa de Análisis de Datos Cualitativos. Estos permiten relacionar el análisis estadístico con los datos textuales. En la dinámica cotidiana del uso de toda lengua, se plantea una selectividad en el contexto de los campos semánticos; es decir, en la dinámica de interacción social y como resultado del uso del lenguaje, se eligen rasgos relevantes y se desechan otros. La construcción e interpretación de los campos semánticos, depende más de aspectos históricos y culturales contingentes, que de asuntos lingüísticos como tales [13]. En la *Fundamentación*, se amplían conceptos clave de este recurso, en especial un ejercicio básico de cómo se construye un “cuadro sémico”, concepto que se encuentra en los textos clásicos que abordan este tema.

El análisis de las entrevistas estructuradas o semiestructuradas, en el marco de las consultorías que he realizado, responde a este enfoque que se sustenta en la suscitación, interpretación y análisis cruzado de campos semánticos, contruidos por los entrevistados con referencia a los objetos de estudio.

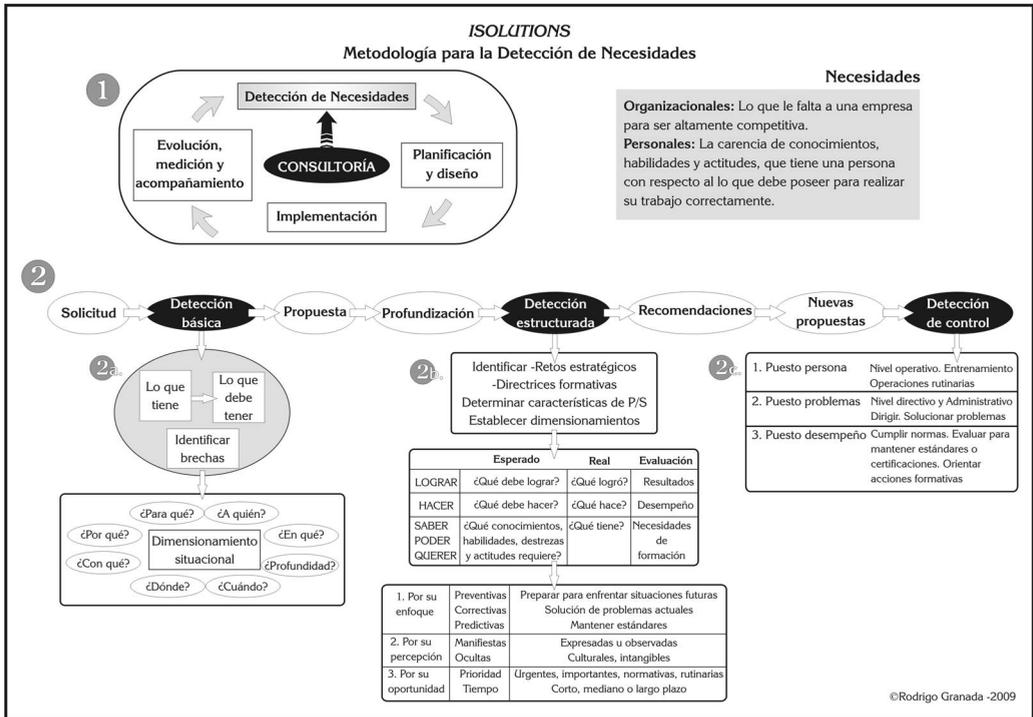
Es importante entender y tener muy en claro que el acercamiento al tema de la investigación cualitativa, como soporte metodológico para realizar el diagnóstico organizacional, y sus dos recursos técnicos: repertorios interpretativos y campos semánticos, están mediados siempre por una característica fundamental de la práctica investigativa en las empresas: *la búsqueda de lo simple y de lo práctico*. Por tal razón, el tema del diagnóstico organizacional como tal y dadas las circunstancias del amplio tratamiento bibliográfico y 'netgráfico' – búsqueda de materiales en la Internet, que tiene, permiten un amplio espectro de referencias.

## DetECCIÓN DE NECESIDADES

El reto de lo simple y lo práctico lleva siempre al rediseño de los modelos de detección de necesidades de los clientes. Compartimos el creado en *ISolutions*, el cual tiene 2 pasos como se ve en el gráfico:

### **Paso 1**

Ubica la *detección de necesidades* como 'input' del proceso de consultoría, seguido por: planificación y diseño, implementación y evolución, medición y acompañamiento. Al observar este esquema, se confirma la importancia del diagnóstico en la práctica, sobre todo para la estrategia de personalizar la consultoría.



## Paso 2

Ubica los pasos de la detección: solicitud, detección básica, propuesta, profundización, detección estructurada, recomendaciones, nuevas propuestas y detección de control. Los tres tipos de detección definen acciones particulares para cada tipo:

**2a. Detección básica:** Acciones que se deben tomar. Establecer con el cliente la situación actual lo que tiene, y la ideal lo que debe tener, e identificar las brechas generadoras de la propuesta de intervención. De igual manera, se realiza el dimensionamiento situacional, actual e ideal, con base en el esquema de las 8 indagaciones: (1) *para qué*, (2) *a quién*, (3) *en qué*, (4) *profundidad*, (5) *cuándo*, (6) *dónde*, (7) *con qué*, (8) *por qué*.

Esta detección básica va dirigida al rol de los expertos comerciales, responsables del contacto inicial con el cliente y de la identificación básica de sus necesidades en el contexto de la consultora.

**2b. Detección estructurada:** Las acciones a realizar son de profundización: identificar retos estratégicos del cliente y directrices formativas; determinar características de productos y servicios –P/S, y establecer dimensionamientos –identificar experiencias previas exitosas y no exitosas. Y con base en esta información, estar en capacidad de diseñar productos y servicios. Los dos cuadros que acompañan la detección estructurada, ayudan a realizar el diagnóstico, generando preguntas clave y enfoques a tener en cuenta.

Esta detección estructurada va dirigida a los consultores líderes, responsables de un conocimiento más profundo de los clientes.

**2c. Detección de control:** Acciones que deben acompañar el ejercicio de control y evaluación de impacto de los productos y servicios que se están prestando. Estas acciones están en directa relación con la evaluación de desempeño, partiendo de tres tipos de relaciones: (1) *puesto-persona*, (2) *puesto-solución de problemas* y (3) *puesto-evaluación de desempeño*.

Esta detección de control está dirigida al rol del comercial y de los consultores. En el fondo, tiene una clara implicación: *medir satisfacción* y “*crecer*” el cliente –ampliar el portafolio.

Es evidente el carácter de sistema cerrado del modelo; cuando se realiza la detección de control es muy probable que surja un requerimiento de ampliar cobertura o crecer el portafolio y, por lo tanto, se inicia una nueva detección básica.

*El tema central de esta primera parte, que responde a la esencia del título: “Leer Entornos para Cambiar”, es la razón de ser del ejercicio de diagnosticar. Ya lo habíamos mencionado: la mayor frustración de las personas y de las empresas, frente a la perspectiva de verse involucrados en un proceso de diagnóstico, es que en la mayor parte de las organizaciones, “ya se sabe que hay que hacer, pero no sucede nada”.*

## 4. Gestión del Cambio

*Últimamente batía con mayor fuerza su cola, lo que le permitía seguir 'volando' trechos largos. Un día en que volaba cerca a un barco, en compañía de otros peces voladores, escuchó decir: - “Ahí van las golondrinas de mar”.*

*Allí mismo pensó en lo incómodo de tener que regresar siempre al agua y en la fantástica idea de que las golondrinas permanecen en el cielo.*

Lo que se evidencia en el subrayado, es el deseo de un cambio. El pez quiere parecerse a la golondrina y vivir en el cielo. Esto nos ubica en el *segundo paso del diagnóstico: ¿qué queremos, debemos o tenemos que cambiar?*, con base en lo que somos y en nuestras potencialidades. El pez volador quiere ser golondrina y vivir en el cielo. En el marco de la coherencia vital, realmente *¿qué debe y tiene que ser?*

### Foco del Diagnóstico: las Personas

La dinámica actual de las organizaciones impone nuevas creencias y con ellas vienen necesidades implícitas, que deben ser resueltas para mantener la capacidad del negocio para competir en entornos de incertidumbre alta. La Gerencia y en especial el área de Desarrollo Humano, se ven enfrentadas a los siguientes detonantes:

- 1) Múltiples presiones para generar cambios.
- 2) En el primer momento, no se tiene claridad sobre qué cambios se deben hacer.
- 3) Cuando se supone que la gerencia y el área de Desarrollo Humano saben qué se debe hacer y cómo hacerlo, la empresa va en una dirección y los empleados en otra.

En medio de esa dinámica, surgen preguntas clave, que deben ser resueltas por la organización de manera inaplazable:

- *¿Qué cambios estratégicos debo hacer?*
- *¿Sabe usted cuál es su capacidad de cambio?*
- *¿Cómo impactan los cambios en el mercado?*
- *¿Cómo impactan los cambios en la productividad?*

Estas indagaciones están directamente relacionadas con la necesidad de generar una visión estratégica frente al cambio, de percibir información clave para personalizar soluciones, y de tener capacidad en las personas y equipos para desarrollarlas y obtener resultados.

Una propuesta de cambio efectivo, debe contemplar los siguientes aspectos a ser evaluados antes, durante y después de la intervención:

- 1). En la relación cambio-estrategia:
  - ◆ Impacto en la estrategia.
  - ◆ Impacto en el mercado.
  - ◆ Referencias de mejores prácticas.

- ◆ Alineación interna.
  - ◆ Flexibilidad corporativa.
- 2). En la personalización de la solución:
- ◆ Capacidad de cambio institucional.
  - ◆ Capacidad de cambio personal.
  - ◆ Formación para el cambio.
  - ◆ Acompañamiento.
- 3). En el monitoreo de resultados:
- ◆ Evaluación de impacto en las personas.
  - ◆ Evaluación de impacto en la organización.
  - ◆ Aprendizaje del cambio.
  - ◆ Sostenibilidad del cambio.

## Beneficios del Cambio

Si los anteriores indicadores de la propuesta de Gestión del Cambio se logran articular y gerenciar de manera excelente en la intervención, los beneficios son:

*Para los colaboradores:* desarrollo integral, vigencia, competitividad.

*Para los líderes:* compromiso con el rol, focalización, vigencia.

*Para la cultura:* flexibilidad, adaptabilidad, creatividad.

*Para el negocio:* competitividad, diferenciación, sostenibilidad.

*Para los clientes:* productos y servicios renovados, ofertas diferenciadas, variedad y calidad.

## Cambio Personal

Si se analizan los anteriores indicadores y beneficios, es evidente que el mayor impacto de la gestión del cambio está en las *Personas*. El desarrollo de nuevos enfoques administrativos y tecnológicos, y el auge cada vez mayor de la “*revolución de la información*”, han propiciado cambios acelerados en todas las estructuras organizacionales, obligando a las empresas y equipos de Desarrollo Humano, a construir un nuevo perfil global para sus directivos y sus colaboradores, basado en características personales con mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, alto gerenciamiento de las nuevas condiciones, y respuesta efectiva al aprendizaje y al desaprendizaje.

El cambio personal está conectado de manera directa con el “*proyecto de vida*” de cada empleado y con su capacidad de observación y de introspección. Cuando confluyen estos tres componentes, la persona toma conciencia de su situación actual y propone una situación ideal con base en la identificación y evaluación de sus fortalezas y debilidades, de su potencial personal, y de su “*capacidad y libertad para hacer elecciones*” [14].

Esto ha llevado a que los estudiosos del tema coincidan en que el cambio personal sólo se da si se sustenta en la existencia de tres pilares fundamentales: (1) *conciencia*, (2) *claridad de objetivos*, y (3) *acción coherente* [15].

El acompañamiento de seis procesos de cambio en empresas de diferentes sectores [16], me aportaron enseñanzas valiosas sobre la gestión adecuada y exitosa de la variable humana, las cuales resumo en las siguientes siete pautas:

### 1). *Alto compromiso personal*

A pesar de los múltiples enfoques y modelos sobre el cambio personal, todos comparten la visión esencial de que el mismo implica un alto compromiso personal, para poder cambiar las cosas. Si usted quiere, se generan los cambios: *Conciencia*.

### 2). *Enfoque sistémico*

Todo proceso de cambio compromete instancias individuales y colectivas, en un entramado de interrelación de roles principales, complementarios y transversales. La gestión de esas interrelaciones debe ser iterativa es decir, repetitiva, no secuencial. De hecho, en circunstancias de alta complejidad, la realidad no se evidencia en una secuencia estricta y rígida, de pasos que puedan ser “*copiados y capturados*” de manera exacta en un modelo de Gestión del Cambio.

### 3). *Alta emocionalidad*

Cuando aludimos a la complejidad de un proceso de cambio, es evidente que nos referimos a las personas mas que a las variables de procesos, tecnología y estructura organizacional. La experiencia siempre ha demostrado que la variable humana es la más difícil y compleja de manejar.

La dificultad radica en que un ser humano, por sí solo, es una verdadera “*madeja de emociones*”, en un marco de interrelaciones intrincadas y de subjetividad alta.

### 4). *Acompañamiento permanente*

Las personas siempre presentan resistencia a cualquier cambio; aunque dicho cambio les represente beneficios. La gama de resistencias va desde la

apatía a la indiferencia, el oportunismo, los temores y los miedos, la resistencia *per se* (no analizada a fondo), y el no asumir liderazgo personal y grupal. Por lo tanto, un proceso de cambio exitoso, está basado en un esquema de acompañamiento permanente a los involucrados directos.

### 5). *Comunicación fluida*

Un proceso de cambio puede fracasar, demorarse o atrasarse en su cronograma, si el modelo no aborda el plan comunicacional con un componente específico de “*cambio personal*”, de forma clara, oportuna y contundente.

Es más, la mayoría de la “*batería energética*” [17] de un cambio, está en cómo hacer que las personas acepten, se adapten y trabajen por el cambio; es decir, en cómo cambiar significativamente el comportamiento de una persona.

### 6). *Metodología personalizada*

Un cambio siempre es modelable. Por lo tanto, no podemos “*trasplantarlo en frío*” por más exitoso que haya sido en otro medio o entorno. Si el modelo logra definir dicha metodología, podemos hacer el cambio de todo un grupo o de toda una organización, de manera exitosa.

Estamos frente a la evidencia de que el cambio personal es la puerta de entrada a todo cambio organizacional; por lo tanto, es importante acercarnos a la identificación de cuál es la capacidad de adaptación de las personas, equipos y áreas administrativas o productivas, en la metodología de personalización.

### 7). *Gestionar la transición*

Quiero hacer énfasis en la última pauta, la cual considero, el aspecto de mayor trascendencia en la fase diagnóstica desde la metodología. Me atrevo a opi-

nar que la clave del éxito o fracaso de todo cambio incluso tecnológico como se verá más adelante, depende en gran medida de esta pauta.

Mi experiencia con varios grupos de empleados, en las seis intervenciones de gestión del cambio, permiten observar que la *transición* está presente en todos, independiente del cambio en la *Tipología de Anderson* mencionada adelante: *crecimiento/transición/transformación* y, por lo tanto, no es exclusividad de un tipo de cambio. Igualmente, la transición está en el ámbito psicológico, lo cual ratifica, que, independientemente de cualquier cambio, la transición permea todas las situaciones.

Con base en lo experimentado y percibido con estos grupos, la *transición se entiende como todo aquello que sucede en la mente de las personas sometidas al cambio.*

El concepto de transición lo maneja Anderson [18] en la clasificación de tres tipos de cambio: (1) *de crecimiento*, (2) *de transición*, y (3) *de transformación*. La diferencia entre cada uno es el nivel de ruptura con la identidad de la persona. El primero presenta menos riesgo; en el segundo se rompen lazos existentes con otras personas y se desestructuran situaciones sociales, y el tercer tipo de cambio lo considera el autor como el más perturbador para la identidad. Esta clasificación la retoma Burcet en su página Web [19], para identificar los impactos del cambio.

Integrando los aportes de autores con diferentes enfoques y modelos, desde Kurt Levy, hasta Senge, Kotter y Burcet, con la información empírica recopilada en las diferentes consultorías (no garantizada y contingente), *el acompañamiento a la transición en el cambio, se hace mediante la identificación de los temores, incertidumbres y dudas (TID)*, en cada una de las personas del mapa de involucrados directos e indirectos [20].

- ♦ Los *temores* vienen de la personalidad. Es decir, son propios del modelo mental de la persona: fobias, trastornos, formas de pensar. Las acciones a realizar se enmarcan en la identificación de las fobias o trastornos y en el acompañamiento profesional para minimizarlas.

La idea es que este factor, que es muy arraigado en la persona, no influya en el desarrollo del proyecto de cambio.

- ♦ Las *incertidumbres* vienen del entorno: desconocimiento de tendencias y entornos. Las acciones de acompañamiento se enmarcan en el desarrollo de la habilidad de "*lectura de entornos*" que permita identificar las oportunidades y fortalezas, mediante un conocimiento profundo del entorno.
- ♦ Las *dudas* vienen desde el desempeño: falta de formación o de desarrollo de habilidades para el cargo. Las acciones de acompañamiento se dan mediante procesos adecuados de asimilación de las nuevas funciones, nuevos aprendizajes, conocimientos y habilidades, de manera que la persona no abrigue ninguna duda frente al desempeño del nuevo rol.

Finalmente, considero que uno de los mejores modelos de gestión del cambio personal es el de Josep Burcet [21] –utilizado en varias ocasiones en las intervenciones referidas (ver adelante la fundamentación, donde se explican los seis niveles del modelo y el caso práctico de acompañamiento a la implantación del ERP).

## Cambio Tecnológico

*“El 85% de los cambios organizacionales, fracasan”.*

John P. Kotter

*“Un 40% de una muestra de 117 compañías encuestadas, reporta un fracaso en la implantación del ERP”.*

The Conference Board

No hay discusión alguna en que la mayor cantidad de cambios en las organizaciones, se está dando en el área tecnológica. La razón es evidente: para aumentar el valor agregado a los clientes, a los productos y a los servicios, las empresas requieren sistemas de información rápida, confiable y compartida por todas las áreas de decisión.

Las causas más frecuentes de mayor pérdida de clientes y de costos en re-procesos en las empresas, están relacionadas de manera directa con la gestión de la información:

- El sistema de gestión de información no tiene la capacidad para proveer información crítica en forma oportuna y permanente.
- No se tiene integración de la información entre las diferentes áreas de la empresa y especialmente en los procesos 'core' esenciales, del negocio.
- El sistema de información actual impide generar cambios significativos en la cadena de valor de la empresa.
- El sistema actual no permite monitorear tendencias y niveles de satisfacción de los clientes, especialmente de los estratégicos.

- El sistema no permite aumentar resultados, ni aumentar productividad, ni reducir costos.

Generar cambios tecnológicos que solucionen o minimicen las brechas gerenciales, administrativas y operativas, derivadas de las anteriores causas, no es una necesidad, sino un imperativo estratégico. Los cambios de paradigmas de cómo se hacen los negocios en la sociedad postmoderna, están determinados y soportados a su vez, por los avances tecnológicos en el '*hardware*', y en el '*software*': ERP, SCM, CRM, SAP, entre otros.

Como manifesté al comienzo de este tema, existe consenso en que estos cambios son inaplazables. La realidad está en que un alto porcentaje de implantaciones fracasan.

## Obstáculos a la Implantación

El análisis de la literatura disponible [22] sobre la gestión de cambios tecnológicos, especialmente en la implantación del ERP, el acceso a información "*en vivo y en directo*" procedente de mis alumnos de la especialización en Gerencia de la Información [23] en su mayoría con roles clave en proyectos de implantaciones tecnológicas en sus empresas, y el aprendizaje *in situ* de las consultorías reseñadas, me permiten confeccionar la siguiente lista de obstáculos a la implantación exitosa de un ERP:

- Tiempos muy largos de duración del proyecto.
- Altos costos de implantación, especialmente en entrenamiento de usuarios.
- Alta rotación del personal ya entrenado.
- Alta resistencia a y ausencia de planes de gestión del cambio.

- Las funcionalidades del ERP no responden al tipo de negocio donde se está instalando.
- El ERP a instalar no verifica integridad con otros ERP's: clientes, proveedores; con herramientas de gestión empresarial: CRM, SCM, o con herramientas de comercio electrónico: B2B, B2C.

Tres de estos seis factores tienen relación directa con la variable humana y con la cultura organizacional. Esto confirma la importancia del diseño e implementación de una propuesta de gestión del cambio robusta, basada en la detección temprana de los activadores de resistencia de las personas y equipos con roles clave de gestores e integradores, en el marco de la implantación de estas tecnologías y en el contexto cultural en que se mueven dichas personas y equipos.

Uno de los objetivos de la metodología de diagnóstico, diseño y acompañamiento, sustentada en la detección temprana de resistencias, es responder a una situación de “vacío metodológico”, que se resume en el siguiente texto:

*“La implantación de soluciones ERP no considera, dentro de su alcance, acompañar la transformación de la cultura organizacional que éste cambio genere”.*

Portafolio de una empresa de Tecnología

## Testimonios Relevantes

Complementa esta metodología, la identificación y selección de testimonios relevantes, a manera de repertorios interpretativos, obtenidos en el desarrollo de talleres de sensibilización frente al cambio tecnológico y los de refuerzo de la cultura del cambio,0 por los cuales deben pasar todos los actores incluidos en el “*mapa de involucrados*” directos e indirectos del ERP [24].

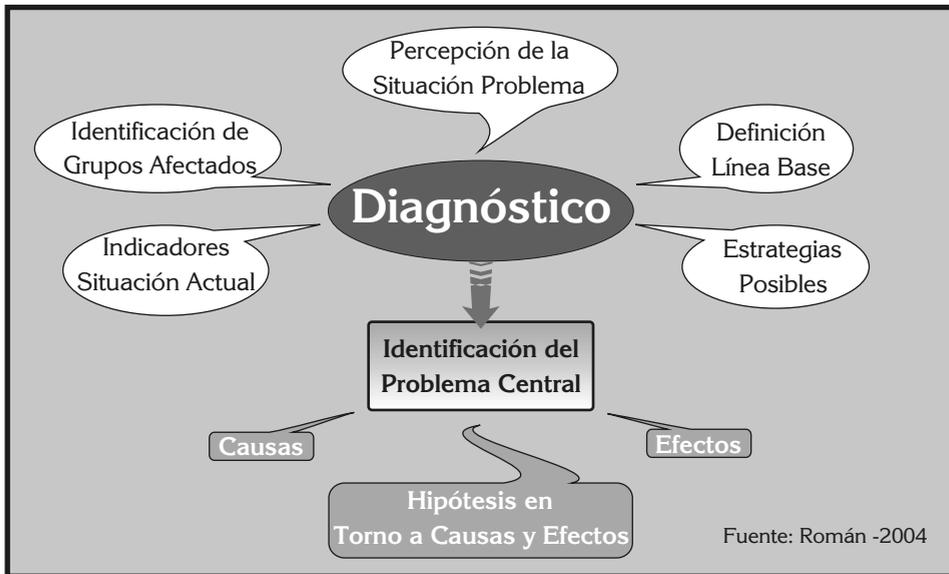
*Testimonios Relevantes* (repertorios interpretativos)

Categoría	Taller Sensibilización	Taller Refuerzo 1	Taller Refuerzo 2
1	Necesitamos integrar las áreas administrativas con las áreas docentes.	Me gustaría tener un mayor control sobre los procesos de compras en las áreas docentes.	Equilibrar las cargas de trabajo pues ahora tenemos mucho trabajo en unas y poco en otras.
2	Tuvimos una experiencia previa, pero no hubo equipo que sacara adelante el proyecto.	El equipo de apoyo tiene muy buena voluntad, pero no está cualificado.	El problema es que el equipo está muy centrado en el cambio tecnológico y se olvidó de lo demás.
3	Sí existe apoyo gerencial y eso nos anima a dar todo frente al proyecto.	El apoyo de la gerencia es clave, pero pienso que falta mayor difusión del proyecto, sobre todo lo que le toca hacer a cada área.	Pienso que ganarse el apoyo de los directivos es factor clave de éxito para el proyecto.
4	Nos falta desplegar más la visión del proyecto, pero pienso que eso se va dando a medida que avancemos en su implantación.	En el corto plazo se visualizan los impactos tecnológicos, pienso que sería importante ver los impactos en otras áreas.	La visión del cambio tecnológico es clara, pero las visiones de las otras áreas no.
5	La comunicación se queda muy a nivel de arriba y del equipo del proyecto. Se requiere que fluya a todas partes de la entidad.	El papel de la comunicación todavía no se asume y es muy clave para el éxito del proyecto.	La comunicación debe ser más "invasiva", no debe pedir mucho permiso, pues se requiere que fluya por todos los canales.
6	Usuarios del ERP que presentan resistencias y que pueden ser un mal ejemplo para los otros.	Apego al pasado, a lo que ya sabemos.	Miedo a enfrentar los riesgos de los nuevos escenarios.
7	Pienso que los verdaderos logros se obtienen al momento de la salida en vivo.	Es importante mostrar logros pequeños para generar una mayor motivación; mostrar que esto sí está funcionando.	Es importante hacer visibles los beneficios que van lograr todos y cada uno.
8	Políticas claras ayudarían a mantener el cambio.	Plan de incentivos que ayuden a motivar para continuar el cambio a largo plazo.	Diseñar plan de continuidad que involucre a todos los que tuvieron que ver con el proyecto.

Para la clasificación, se utilizó el modelo de Kotter: 8 categorías de indagación [25]. El procesamiento y análisis de la información, ayudó a la claridad de las estrategias del caso práctico que se presenta adelante.

## APORTES PARA LA FUNDAMENTACIÓN

### 1. *Diagnóstico Organizacional*



El *Diagnóstico Organizacional* se entiende como una actividad vivencial, que involucra a un grupo de personas de una empresa, interesado en plantear soluciones exitosas frente a situaciones polémicas o conflictivas, y que se somete en la mayoría de los casos, a un autoanálisis que conduce a un plan de acción concreto.

La base del diagnóstico organizacional radica en que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas a resolver. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control para optimizar su funcionamiento.

El diagnóstico, es un análisis profundo de una situación concreta, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible acerca de ella. Se define como: *la actividad mediante la cual se interpreta, de la manera más objetiva posible, la realidad que interesa transformar.*

Constituye la base sobre la cual se elaboran las estrategias y los proyectos. Un buen diagnóstico debe estar en capacidad de visibilizar –con base en pruebas empíricas, la realidad sobre la cual se desea intervenir, para investigarla y, lógicamente, para transformarla. La identificación de las principales causas que originan la situación problema, es parte fundamental de este ejercicio.

Con base en los resultados surgen acciones dirigidas a su mitigación, disminución o eliminación y en conjunto constituyen parte importante de la planeación operativa. *El diagnóstico organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pueden tener un conocimiento más preciso y completo de sus capacidades y potencialidades, frente al conocimiento estratégico que se requiere para ser competitivo en entornos cada vez más complejos.*

## ***2. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa. Campos Semánticos***

Los *Campos Semánticos* sirven para generar un contexto coherente en torno a un tema específico. Además, generan el estudio de estructuras semánticas

complejas, y analizan sus interrelaciones, lo cual implica investigar más, para establecer los temas compartidos que identifican una serie de rasgos afines.

Este ejercicio clásico permite, de manera sencilla, identificar los campos semánticos y construir un cuadro sémico con la información levantada; el vocablo que viene de “sema”, entendida como la más pequeña unidad de significación definida por un análisis. El ejercicio consiste en realizar el análisis comparativo entre varios insumos, para establecer el rasgo compartido y el rasgo distintivo.

### *Cuadro sémico*

Rasgo Palabra	S1 Asiento	S2 Cómodo	S3 Con Respaldo	S4 Tiene Brazos	S5 Con Cuatro Patas	S6 Para una Persona	S7 Para dos o más Personas	S8 Grande
Silla	X		X	X	X	X		
Sillón	X	X	X	X	X		X	X
Sofá	X	X	X	X	X		X	X
Puff	X				X	X		

En gris claro: Semas que identifican los rasgos compartidos entre los cuatro objetos analizados.

En blanco: Semas distintivos, que identifican los rasgos que permiten diferenciar un objeto del otro.

La inserción de los campos semánticos en la metodología de investigación cualitativa, permite establecer, con base en los datos nominales, la red de las relaciones que se crean entre dichos campos y que se constituyen en ejercicio básico para identificar líneas de consenso. En el fondo también constituyen formas de conocimiento acerca de una situación dada o estudiada.

### 3. Recursos Técnicos de la Investigación Cualitativa. La Observación



Diseño propio a partir del modelo de Bunge –1996 [26]

#### Observación

Es la técnica de investigación básica sobre la cual se sustentan todas las demás; establece la relación fundamental entre el sujeto que observa y el objeto que es observado. A partir de esta interacción se construye todo un contexto de comprensión y de sustentación de realidades. La observación, como sustento del procedimiento científico, se caracteriza por estar mediatizada por un análisis intencionado.

## Análisis

Es la distinción y la separación de las partes de un todo, con el fin de conocer sus principios o funcionalidades. Es un examen que se hace de una realidad susceptible de estudio intelectual; identifica y estudia las características y las posibles interrelaciones. Se puede distinguir entre análisis cualitativo y cuantitativo. El primero es aquel que tiene por objeto descubrir y aislar los elementos gracias a sus características. El análisis cuantitativo, en cambio, se emplea para determinar la cantidad de cada elemento que tiene el todo.

## Síntesis

El concepto de síntesis se puede definir de acuerdo con la disciplina que se esté observando. Una síntesis es la composición de algo a partir del análisis de todos sus elementos por separado, para luego unir sólo sus partes clave. Se realiza con el fin de extraer la información y los contenidos clave de un texto, estudio o diagnóstico determinado.

## Rediseño

Son cambios estructurales de un proceso o cosa para conseguir efectos deseados. No se trata de adecuar o reacomodar, sino, de plantear una solución nueva a partir de los resultados del diagnóstico. Esta es la fase fundamental, que implica aplicar lo observado, diseñar estrategias e implementar soluciones.

Si observamos la gráfica anterior, nos damos cuenta de que la observación es la técnica investigativa básica que contiene, en sí misma, los otros elementos de la lógica.

## Notas:

- [1] Unidad de negocios perteneciente a la Fundación Universitaria CEIPA Medellín.
- [2] El documento original forma parte de los papeles de consultoría del autor.
- [3] Jerome Bruner. *Actos de Significado*. Más allá de la revolución cognitiva. Alianza Editorial. Madrid 1990.
- [4] La definición y descripción de cada uno de los cuatro aspectos se desarrolla en la sección *Aportes para la Fundamentación*, página 59 de esta primera parte.
- [5] Mason, 1994.
- [6] Berman, 2000.
- [7] Esta combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno, fue trabajada desde 1966 por Denzin y Fielding.
- [8] Vea los informes en las Prácticas de cada una de las tres partes.
- [9] Se entiende como recurso técnico, los diferentes medios para recolectar la información: entrevistas, grupos de discusión, técnicas proyectivas, demográficas y etnográficas.
- [10] Jerome Bruner. Op. Cit.
- [11] Edward Potter y Margaret Wetherell. *El Modelo de Repertorios Significativos*. 1985.
- [12] *Ibídem*.
- [13] J. L. Austin. *Cómo Hacer Cosas con Palabras*. Paidós. Barcelona 1998.
- [14] *Cambio Integral*, de John P. Kotter, 1999.
- [15] *La Danza del Cambio*, Peter Senge y otros, 2000.
- [16] Sectores: servicios públicos domiciliarios, alimentos, telecomunicaciones, educación, metalmecánica y sector público.
- [17] *Modelo de Cambio Personal*, de J. Burcet, 2009.
- [18] Dean Anderson. *Beyond Change Management*, 2000.
- [19] Ver: [http://www.burcet.net/gestion\\_cambio/gestion\\_cambio\\_3.asp](http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_3.asp)
- [20] Definiciones construidas con base en varios autores y la práctica de las seis consultorías mencionadas.

[21] En la siguiente dirección se obtiene información completa del modelo:

[http://www.burcet.net/gestion\\_cambio/gestion\\_cambio\\_individual.asp](http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_individual.asp)

[22] Pastor, 1999; Shang, 1999; Ross, 2000.

[23] Postgrado en Gerencia de Información de la Universidad de Medellín, a partir de la cohorte 9 del 2004 hasta la cohorte 24 de 2011.

[24] Ocho etapas para dar origen al cambio del modelo. John P. Kotter.

[25] *El Líder del Cambio*. John P. Kotter.

[26] Mario Bunge. *El Método Científico*.



*Práctica de la Parte 1*

# IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA ERP

*Acercamiento a la Situación Actual del Proceso de  
Gestión del Cambio Personal y Organizacional,  
Frente a la Implantación de un Sistema  
Enterprise Resources Planning -ERP*



## INTRODUCCIÓN

Con la globalización, las empresas medianas y grandes se vieron forzadas a ser más competitivas, sobre todo en el ámbito de la toma de decisiones. De allí la necesidad de contar con información confiable, rápida y en línea, lo que obliga al cambio de los sistemas informáticos tradicionales por soluciones '*Enterprise Resources Planning*' -ERP. La implantación de estas soluciones, por lo complejo de las interacciones de los componentes del sistema socio-técnico, genera cambios en cuatro importantes variables: personas, procesos, tecnología y estructura, cambios que deben ser debidamente acompañados mediante un *Plan de Intervención de la Gestión del Cambio*.

Dicho plan requiere conocer antes, durante y después de la implantación, información clave sobre *qué sucede en la mente de las personas sometidas al cambio*, en este caso, de tipo tecnológico. Esta información tiene que ver con la intencionalidad institucional del cambio: por qué y para qué se hace; con el nivel de apoyo que la alta gerencia está en capacidad de desplegar frente a dicho cam-

bio; con la idoneidad técnica e integral de los equipos: internos y externos, responsables de la implantación; con el impacto funcional y emocional de los involucrados directos, y el nivel de motivación de los mismos, y con el respaldo al aprendizaje y desaprendizaje que se originan en el contexto de los procesos.

El caso que se presenta a continuación, fue realizado en una institución educativa e ilustra el proceso seguido en la implantación de un cambio tecnológico; como se dijo en la introducción del libro, aunque ya “*venció*” la cláusula legal de confidencialidad, se omite por obvias razones, el nombre de la misma y otra información que no afecta la descripción del proceso; igualmente se han hecho algunos ajustes de redacción, en aras de ser más claros.

## OBJETIVOS

### 1. *General*

Recolectar información clave, con el fin de establecer el diagnóstico del proceso de Gestión del Cambio: organizacional y personal, frente a la implantación de un sistema o solución *Enterprise Resources Planning*, ERP.

### 2. *Específicos*

- *Investigación documental*: Allegar la información documental, con el fin de construir el referente corporativo, y la documentación sectorial y tecnológica específica al ERP, con el fin de construir *los escenarios pertinentes a la intervención* de la gestión del cambio.

- *Trabajo de campo*: Recopilar información de primera fuente, para identificar las variables clave frente a la gestión del cambio en el Equipo líder y en los empleados involucrados directos en la implantación del ERP. Estas variables se enfatizan en la identificación de inductores [*drivers*] del cambio organizacional y personal. Se trabaja con base en una entrevista personal semiestructurada y en encuestas.
- *Análisis e informe*: Procesar la información obtenida, identificar los '*Drivers*' -inductores y brechas, para generar estrategias que permitan la intervención y acompañamiento a los equipos y personas, con el fin de lograr la implantación exitosa del ERP. Redacción del informe.

## METODOLOGÍA DEL ACERCAMIENTO CUALITATIVO

- Énfasis exploratorio más que conclusivo.
- Énfasis comprensivo más que descriptivo.
- Menor tendencia al dato numérico, mayor tendencia a los mapas de consenso por jerarquización semántica.
- Identificación de los campos semánticos o inductores [*drivers*], en cada una de las entrevistas.
- Con base en los inductores, construcción de la encuesta organizacional, para ser aplicada a 17 empleados -“*involucrados directos*” del proyecto ERP. Refuerzo con la encuesta sobre cambio personal.

- Generación de estrategias para la intervención del cambio personal e institucional.

## ENTREVISTA

### 1. Cuestionario

Con base en la información documental sobre el proyecto ERP, sobre el contexto corporativo de la Entidad, su planteamiento y sus retos estratégicos, se formularon las siguientes preguntas a los principales miembros del Equipo Líder:

N°	Pregunta
1	¿Cuáles son las motivaciones que llevan a implantar un ERP?
2	¿A qué necesidades concretas responde este cambio?
3	¿Las directivas están comprometidas con este proyecto?
4	¿Considera que los demás estamentos están comprometidos con el proyecto?
5	¿Por parte de la entidad, se tiene un equipo orientador fuerte, de apoyo directo al proyecto?
6	¿Considera que este equipo goza de credibilidad y confianza por parte de los involucrados en el proyecto?
7	¿Considera que la visión del proyecto está alineada con la visión empresarial de la entidad?
8	¿Considera que existe claridad en todos los actores del proyecto sobre su propósito, sus contribuciones al proyecto y sus impactos actuales y futuros?
9	¿Desde su percepción, cuál es el alcance del proyecto en términos de equipos humanos, áreas gerenciales y tiempos?
10	¿Desde la cultura organizacional de la entidad, cuáles cree usted serían los mayores obstáculos al proyecto?
11	¿Desde la cultura organizacional, cuáles cree usted serían nuestras fortalezas para ayudar a generar logros a corto plazo en el marco del proyecto?
12	¿Para usted cuáles acciones se deben emprender para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo?

## 2. Análisis Cruzado

A renglón seguido, se realizó un análisis cruzado de las respuestas e identificaron los 'drivers'.

Entr	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
1	Cambiar a un sistema de información confiable y ágil	Información en línea para la toma de decisiones	Totalmente	No todos, falta información. Compromiso por presión	Si hay equipo, pero no los conozco a todos	Si, pero no para todos
2	Integrar toda la información	Integrar la información de todos los procesos	Totalmente	No todos por falta de información	Si hay equipo pero no los conozco a todos	Si
3	Integración confiable de la información	Integrar todas las áreas con impacto en presupuestos	Totalmente	No todos por falta de información	Si	Si pero no sobre todos
4	Procesos transversales a todas las escuelas	Elaboración del presupuesto	Directivos si, otras áreas no	No todos porque no conocen el proyecto	Si	Falta credibilidad
5	Mejorar los sistemas contables y financieros	Presupuestos y servicio al cliente	No todo el mundo	Algunos, otros no porque no tienen la información	Teóricamente hay equipo, pero en la práctica no	Algunos, pero otros no
6	Organizar información para la toma de decisiones	Procesos de facturación, presupuestos y estados financieros	Totalmente	No todos, en la medida que conocen el proyecto se comprometen	Si hay equipo pero no los conoce	Si
7	Agilizar los procesos financieros y contables	Hacer y controlar el presupuesto	Directivos si, otros no porque no están informados	No todos, falta información	Si hay equipo pero no son visibles	No sabe
8	Optimizar procesos para mejoramiento continuo	Organizar la parte administrativa con impacto en presupuesto	Directivos si, otros no, falta información	No todos, falta información	Si hay equipo pero no los conoce	Si

Entr: Entrevista

Entr	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
9	Tener información completa veraz y oportuna	Presupuesto y estados financieros	Totalmente	Hay reticentes por falta de información	Si	Si
10	Tener trazabilidad de la información de manera rápida y confiable	Ejecución del presupuesto. Automatizar procesos	Totalmente	No todos pues muchos no conocen el proyecto	Si	Si
11	Mejorar la calidad de la información en soportes, flujo, tiempo y registros	Rapidez en los informes contables y consolidar información	Directivos si, otros no están comprometidos	No todos por falta de información	Teóricamente hay equipo, pero en la realidad no son visibles	Hasta cierto punto. Hay desconfianza por desconocimiento
12*	<b>Información integrada y de calidad</b>	<b>Integrar procesos y presupuesto</b>	<b>Totalmente en directivos, otros no por falta de información</b>	<b>No todos por falta de información</b>	<b>Si hay equipo pero no conocen a sus miembros</b>	<b>Sí sobre algunos, sobre otros no</b>

Entr: Entrevista; 12\*: *Driver*, Jerarquía de campos semánticos

Entr	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12
1	Si está alineada	En algunos sí, en otros falta claridad	Sistémico a todas las áreas del colegio	Temor al cambio por desconocimiento	Liderazgo y compromiso del Equipo líder	Enfoque integral y apoyo de la Junta
2	Sí, nos ayuda al mejoramiento continuo	En algunos, no en todos	Facilitar el trabajo de todas las áreas	Resistencia al proyecto por rutina y por "costoso"	Compromiso del Equipo Líder	Aclarar roles para no obstaculizar el proyecto
3	Sí, pero hay que difundir la alineación	Hace falta claridad en impactos	Debe ir a todas las áreas	Resistencia por cultura cerrada, jerárquica y reservada y por "costoso"	Compromiso del Equipo Líder	Apoyo y compromiso de los Directivos
4	Sí, pero falta hacerlo más visible	Falta información sobre impactos	Debe ir más allá de lo funcional	Temor por desconocimiento y por "costoso"	Proyecto Sencillo y poco	Mucha información y trabajo en equipo

Entr	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12
5	Sí, pero falta difundirlo	El equipo que coordina sabe, los demás no	A todo el colegio generando acuerdos para alinear todos los servicios	Reacción al cambio por desconocimiento	Liderazgo de la rectoría	Acompañamiento permanente y compromiso de la Junta
6	Sí	En el comité si, en los demás niveles no se tiene claridad	Debe ir a todas las áreas que lo requieran	Resistencia al cambio por desconocimiento y por "costoso"	Liderazgo administrativo	Información, seguimiento y políticas claras
7	Debe estar alineado para una mayor efectividad	Falta claridad sobre alcance e impactos	Debe ser sistémico con alcance a todos los procesos	Desconfianza, temores por desconocimiento	Crear ambiente de confianza	Seguimiento permanente para hacer ajustes
8	Sí	Falta claridad e integración	Sistémico con impacto a todo el colegio	Miedo al cambio por estar en el "área de confort"	Liderazgo del equipo del proyecto	Empoderamiento de las personas
9	Sí y responde a un direccionamiento de la junta	Se debe hacer un paso a paso de la secuencia del proyecto	Debe impactar en la continuidad del negocio	Temor al cambio por desconocimiento y por "costoso"	Comunicar beneficios, calidad de vida	Fortalecimiento de la cultura organizacional
10	Si, totalmente, es una directriz administrativa	Falta generar visión global del proyecto	Impacto en todo el equipo humano y en la estrategia integral	Para los docentes, no es importante, se percibe como "costoso"	Ser una entidad de aprendizaje facilita el cambio	Difundir las bondades de la herramienta
11	Sí	No se tiene claridad, hay mucho desconocimiento	Impacto no solo en lo tecnológico sino sistémico	Miedo al cambio por desconocimiento	Compromiso del Equipo Líder	Políticas claras con mucho despliegue y manejo de excepciones
12*	Están alineadas y se debe difundir	No hay claridad sobre alcance e impactos	Debe ir a todas las áreas	Resistencia por desconocimiento y percepción de "costoso"	Liderazgo y compromiso del equipo líder	Seguimiento y comunicación

Entr: Entrevista; 12\*: *Driver*, Jerarquía de campos semánticos

### ***3. Análisis de la Entrevista***

- Los directivos tienen claridad sobre el propósito del proyecto ERP: lo relacionan con la calidad de la información y con un canal de transferencia confiable, óptimo y seguro para la toma de decisiones.
- De igual manera, consideran que el ERP impacta procesos y procedimientos de cada una de sus áreas incluso, contra lo esperado, de manera positiva; sin embargo, no tienen mucha claridad sobre el impacto total y su alcance.
- Relacionan de manera directa la posible reactividad de los involucrados en el proyecto, con la escasa información sobre el mismo. Igual relación hacen con el nivel de compromiso; consideran que nadie se compromete con algo que no conoce.
- Tienen clara la conformación del equipo de apoyo al cambio, pero, no tienen la misma claridad sobre quiénes son sus miembros y sus roles. Esto incide sobre el nivel de credibilidad. Consideran que no pueden calificar a dichos miembros, si no saben con certeza, quiénes son.
- Tienen certeza de que la visión del proyecto del ERP tiene que estar alineada con la visión institucional, y que responde a planteamientos claramente estratégicos para garantizar la viabilidad del mismo.
- Sobre el alcance del proyecto, los directivos tienen claridad de que su alcance debe ser integral, sistémico y de impacto a todas las áreas. Fue recurrente la idea de que el ERP debe ser un gran integrador de personas, de equipos, de procesos y de áreas.

- Consideran que la posible resistencia al proyecto tendría dos orígenes: (1) temor por desconocimiento del proyecto y (2) la percepción, especialmente en el área docente, de que es un proyecto “costoso”, al que no le ven impacto positivo en su área.
- La mayoría coincide en que la gran fortaleza del proyecto es el compromiso y el apoyo de la Alta Gerencia y del Equipo Líder, lo cual se constituye en factor de éxito.
- Es transversal a todos los entrevistados, la importancia de la difusión de los componentes, propósitos, impactos y alcances del proyecto.
- Enfatizan en la necesidad de tener un sistema robusto de seguimiento y de evaluación de cada fase del proyecto, que genere los ajustes de manera que se garantice su sostenibilidad a largo plazo.

## ENCUESTAS

### *1. Encuesta Cambio Organizacional*

Al identificar los 12 '*drivers*', obtenidos con base en el análisis cruzado de las entrevistas, se establece la jerarquía de campos semánticos expresados por cada entrevistado. Con dicho insumo, se procede a construir la encuesta que luego se aplica, auto-administrada, a los involucrados directos del proyecto.

Los '*drivers*' que sustentan dicha construcción aparecen en la página siguiente.

N°	Driver (Inductor)
1	Información integrada y de calidad
2	Integrar procesos y presupuesto
3	Totalmente en directivos, otros no por falta de información
4	No todos por falta de información
5	Si hay equipo del cambio, pero no conocen a sus miembros
6	Sobre algunos, sobre otros no
7	Están alineadas y se debe difundir
8	No hay claridad sobre alcance e impactos
9	Debe ir a todas las áreas
10	Resistencia por desconocimiento y percepción de "costoso"
11	Liderazgo y compromiso del equipo líder
12	Seguimiento y comunicación.

## Estructura y Público Objetivo

Con base en los '*drivers*', se estructuraron las 12 preguntas de la encuesta (escala de Likert), la cual se aplica a 17 *involucrados directos*, de diferentes áreas de la entidad. El contenido se encuentra en los anexos.

N°	PREGUNTA
1	El motivo principal que tuvo la entidad para implantar el ERP fue mejorar los sistemas contables y financieros.
2	El ERP responde a la necesidad concreta de calidad en la información para la toma de decisiones.
3	Las directivas están totalmente comprometidas con el proyecto del ERP.
4	El nivel de compromiso de los empleados frente al proyecto ERP, está relacionado con el conocimiento del mismo.
5	La entidad conformó un equipo líder del proyecto ERP. Sus miembros y roles son conocidos por todos los involucrados en el proyecto.
6	Este equipo goza de credibilidad y confianza por parte de todos los involucrados en el proyecto.
7	La visión del proyecto ERP está alineada con la visión de la entidad.

N°	PREGUNTA
8	Todos los involucrados en el proyecto ERP, tienen claridad sobre sus propósitos, alcances e impactos actuales y futuros.
9	La implantación del ERP es un proyecto sólo del área tecnológica con impacto en las áreas financiera y comercial.
10	El mayor obstáculo al proyecto ERP es la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido.
11	El mayor dinamizador al proyecto ERP es el compromiso del equipo líder (liderazgo directivo).
12	La sostenibilidad del proyecto a largo plazo depende del despliegue claro de las políticas y procedimientos.

### Resultados por Pregunta y Encuestado

E/P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	X	D.E.	X Aj.	Tendencia	Imp. Proy.
1	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	5	2	2	5	5	4	3	4,12	1,11	3,01	De acuerdo	
2	5	4	4	4	5	3	2	4	3	4	5	5	2	5	5	5	4	4,06	1,03	3,03	De acuerdo	
3	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	3	2	5	4	4	4,00	0,87	3,13	De acuerdo	
4	4	1	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4,12	1,11	3,01	De acuerdo	
5	4	3	5	4	4	2	2	2	4	4	5	2	1	2	5	4	2	3,24	1,30	1,93	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
6	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3,82	0,73	3,10	De acuerdo	
7	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,12	0,49	3,63	De acuerdo	
8	4	4	5	4	4	2	1	5	3	4	5	2	3	5	5	4	2	3,65	1,27	2,38	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
9	1	1	5	5	2	4	5	1	2	2	5	2	2	2	1	2	2	2,59	1,54	1,04	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
10	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	1	5	5	4	4	3,53	1,01	2,52	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
11	4	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	2	5	5	5	4	3	4,18	0,95	3,23	De acuerdo	
12	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4,35	0,79	3,57	De acuerdo	

E/P: Encuesta N°/Pregunta X: Promedio D.E.: Desviación Estándar X Aj.: Promedio Ajustado  
 Imp. Proy.: Importancia para el Proyecto

Rojo
  Naranja
  Verde
  Amarillo

**Nota:** El promedio o media aritmética, corresponde a la suma de todos los datos de la distribución, dividida por el número de cifras (respuestas). La desviación estándar indica la dispersión de los datos en la escala de medición. Entre mayor es la dispersión alrededor de la media mayor es esta desviación. Para obtener el promedio ajustado, se resta la desviación estándar de la media. Adaptado de: *Metodología de la Investigación*, Hernández, Fernández y Baptista.

## Frecuencia de respuestas por pregunta

Respuesta / Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	1	1	0	0	1	4	1	0	0
2. En desacuerdo	0	2	1	1	6	0	0	3	8	1	1	0
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	3	0	1	6	1	2	0	5	3	3
4. De acuerdo	4	5	8	8	6	8	13	6	1	8	5	5
5. Muy de acuerdo	10	8	5	7	3	3	3	5	4	2	8	9

## Comportamiento porcentual por pregunta

Pregunta	Porcentaje	Análisis
1	82.3	Considera que el ERP sólo va a las funciones comerciales y financieras de la entidad.
	17.7	Está indefinido.
2	76.4	Considera que el ERP ayudará a la toma de decisiones con base en información de calidad.
3	76.4	Está de acuerdo en que las directivas tienen un alto compromiso con el proyecto. Sin embargo 23.6 presenta indefinición.
4	88.2	Está muy de acuerdo en que el compromiso de los empleados está muy relacionado con la información que tengan del proyecto.
5	76.4	Tiene claro que la entidad conformó un equipo pero no los conocen o conocen sólo algunos.
	23.5	No sabe del equipo
6	64.7	Considera que los miembros del equipo del proyecto tienen credibilidad.
	35.3	No lo tiene muy claro.

Pregunta	Porcentaje	Análisis
7	94.1	Tiene claro que la visión del proyecto está alineada o debería estar, con la visión institucional.
8	64.7	Considera que los involucrados en el proyecto tienen claridad sobre sus propósitos, alcances e impactos.
	35.3	No lo tiene claro y presenta mediana dispersión.
9	70.5	No está de acuerdo en que el proyecto sea sólo del área tecnológica.
	29.5	Considera que sí.
10	58.8	Considera que hay resistencia al proyecto por desconocimiento.
	41.2	Presenta indefinición.
11	76.4	Siente que el liderazgo del Equipo Líder de la entidad es garantía para el proyecto.
	23.5	No lo tiene claro.
12	82.3	Considera que unas políticas claras y procedimientos claros garantizarán la sostenibilidad del proyecto.

## Análisis de la Encuesta

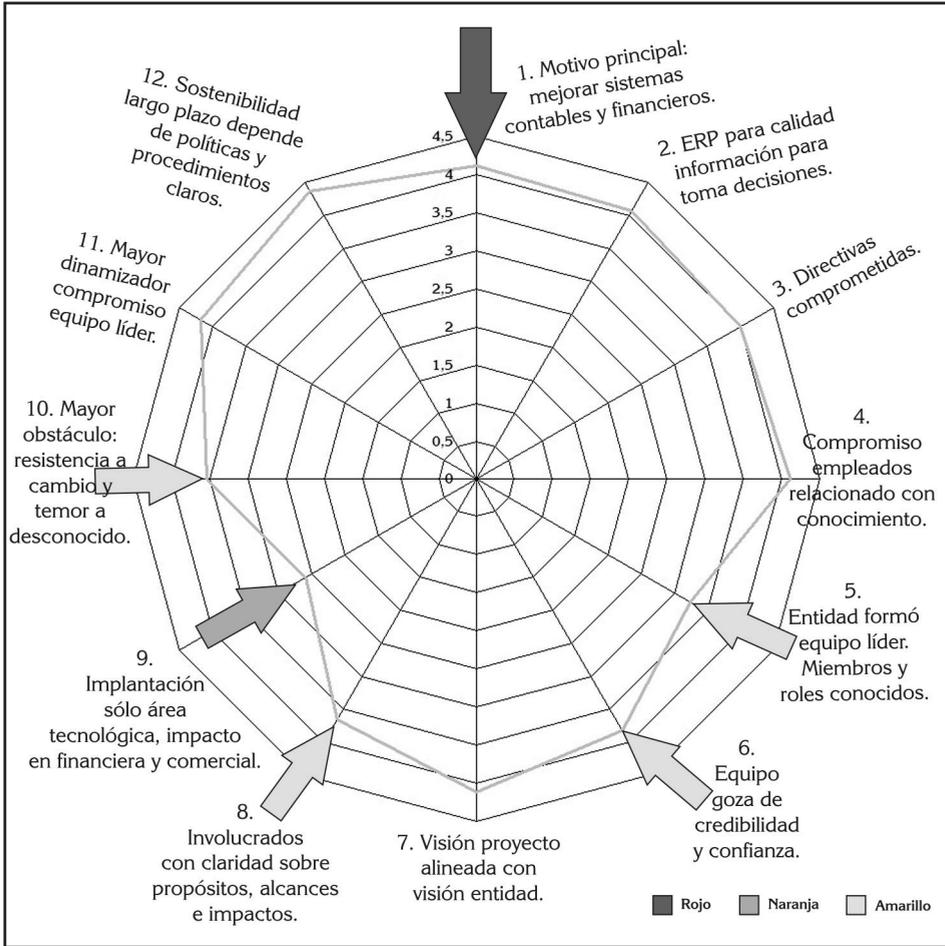
El resultado de la Encuesta se refleja en las tres tablas anteriores: Resultados por pregunta y por encuestado; Frecuencia de respuestas por pregunta y Comportamiento porcentual por pregunta, y nos permite llegar a conclusiones sobre los retos que se enfrentarán en la implantación del sistema ERP en la Entidad, los cuales, se visualizan en la gráfica al final de este análisis.

- Estar de acuerdo un 82.3% en la pregunta 1, en que el proyecto ERP sólo se implantará para las funciones comerciales y financieras de la entidad, y teniendo en cuenta que el objetivo del mismo es que sea sistémico, se constituye en un punto Rojo –Gris muy oscuro (fondo de las celdas en las tablas y flecha en el gráfico. Ver equivalencias en la parte inferior de la primera tabla) para la intervención del cambio.
- Al cruzar la información de esta pregunta 1 con la 9, donde el 70.5% no está de acuerdo en que el proyecto sólo sea del área tecnológica, pero el

29.5% consideran que sí, se presenta una aparente contradicción, lo cual constituye un punto Naranja –gris medio, para la gestión del cambio.

- Los resultados de la pregunta 5 determinan que un 76.5% de los encuestados sabe que la entidad conformó un equipo, pero a la vez manifiesta no conocer a todos sus integrantes. Si a esto le sumamos que el 23.5% no sabe de la existencia del equipo, esto se constituye en un punto Amarillo –gris claro, para la intervención de la gestión del cambio.
- De igual manera y relacionado con lo anterior, el resultado sobre la credibilidad del equipo pregunta 6, se constituye también en un punto Amarillo –gris claro.
- La mediana dispersión que se presenta en los resultados de la pregunta 8, donde un 35.3% no tiene claridad sobre el proyecto, se constituye igualmente en un punto Amarillo –gris claro, para la acción de acompañamiento al cambio.
- Finalmente, en los resultados de la pregunta 10, el porcentaje de indefinición sobre aspectos clave de la cultura de la entidad, en lo referente al modelo mental, implican un reto Amarillo –gris claro, para el proyecto de acompañamiento.
- Los resultados en Verde –gris oscuro, significan que la variable está en condiciones adecuadas y por lo tanto se convierten en facilitadoras para la implantación del ERP.

## Resultados de la Encuesta y Retos para la Implantación del ERP



## 2. Encuesta Cambio Personal

La encuesta del cambio personal, está dirigida a los mismos 17 involucrados que participaron en la encuesta organizacional y tiene como objetivo identificar la capacidad que tienen las personas y los equipos de trabajo, para asu-

mir los cambios adecuada y exitosamente. Esta depende de varias cualidades y características personales que conforman la *competencia de Gestión del Cambio*.

La encuesta se basa en las investigaciones de Josep Burcet sobre la competencia de Gestión del Cambio y su modelo de seis escalas, mide la actitud de los involucrados en todo proceso de cambio. Estos seis niveles se deben identificar de la manera más clara posible, con el fin de generar *las acciones de acompañamiento* a lo que “*sucede en la mente de las personas*” sometidas al cambio. Los seis niveles son:

- Conciencia difusa,
- Evitación,
- Obstrucción,
- Aceptación,
- Aprendizaje,
- Transformación.

La encuesta aplicada en este diagnóstico, ha sido adaptada a las condiciones y situaciones de personas y empresas colombianas. *Los precursores del cambio* están en relación directa con los modelos mentales de cada involucrado y con la cultura organizacional en la cual se mueven las personas y los equipos sometidos al cambio.

## Preguntas. Precursores de la Capacidad de Cambio Personal

La capacidad que las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones tienen para asumir los cambios adecuada y exitosamente, depende de varias cualidades y características personales, que conforman la competencia de Gestión del Cambio.

N°	Pregunta
1	En momentos turbulentos, de cambios intensos, me cuesta saber lo que tengo que hacer y no reacciono hasta al cabo de un cierto tiempo.
2	Creo que mi éxito profesional depende bastante de la suerte. Encontrarme en el momento adecuado, en el lugar apropiado.
3	En situaciones muy adversas, siempre aprovecho y veo lo poco positivo que pueda haber y convierto la situación en una oportunidad.
4	Tolero la ambigüedad y la indefinición.
5	En las cosas más importantes hay que tener las ideas claras y saber estar netamente a favor o en contra. Nada de medias tintas.
6	Para lograr aquello que me propongo es indispensable confiar en el trabajo de otras personas.
7	Frente a un problema, logro poner en orden toda la información y trazo con facilidad un plan de acción para solucionarlo.
8	Es mejor actuar y asumir riesgos, incluso cuando no existen precedentes claros que indiquen qué es lo más apropiado.
9	En estos momentos de cambio es mejor no pretender inventar nada y realizar actividades bien conocidas y sin sorpresas.
10	En el curso de los últimos seis meses me he sentido bloqueado y he tenido dificultades serias para llevar a cabo cosas que debía hacer, incluso aquellas que usualmente me resultan fáciles.
11	Cuando se presenta una situación en la que reina el desorden y el caos me siento bastante incómodo.
12	Cuando debo preparar un informe poco usual relacionado con mi trabajo, acierto fácilmente a ver cómo organizar los distintos apartados y cuáles son los contenidos que voy a exponer.

Los encuestados respondieron a cada pregunta calificándola según la siguiente escala: 5 = muy de acuerdo; 4 = de acuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2 = en desacuerdo, y 1 = muy en desacuerdo. Fuente: J. Burcet.

## Frecuencia de Respuestas por Pregunta

Respuesta / Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Muy en desacuerdo	7	9	2	4	1	0	0	0	1	8	1	0
2. En desacuerdo	9	7	0	4	3	0	0	4	11	8	1	1
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	4	2	1	0	4	2	0	0	1
4. De acuerdo	0	1	8	3	4	10	10	7	3	1	12	12
5. Muy de acuerdo	0	0	7	2	7	6	7	2	0	0	3	3

Rojo –gris muy oscuro: alta dispersión, lo cual dificulta la implantación del ERP. Se requiere un alto acompañamiento a las personas.

Amarillo –gris claro: mediana dispersión. Se requiere intervenir estos aspectos para evitar que no se avance a rojo y se migre a verde.

Verde –gris oscuro: aspectos que son facilitadores del proceso. Existe tolerancia a la ambigüedad y los encuestados están dispuestos a correr riesgos.

## Análisis de la Encuesta

Pregunta	Porcentaje	Análisis
1	94.1	Reacciona rápido y sabe lo que tiene que hacer en momentos turbulentos.
2	94.1	Considera que el éxito profesional no depende de la suerte.
3	88.9	Convierte las situaciones adversas en oportunidades.
4	Alta dispersión	Tolera la ambigüedad y la indefinición.
5	64.7 Mediana dispersión	Tiene las ideas claras frente al cambio, pero un 35.3 no tiene claridad.
6	94.1	Considera que es necesario confiar en el trabajo de otros para lograr el cambio.
7	100	Frente al cambio o la situación problemática está en capacidad de levantar la información y de trazar el plan de acción.
8	Alta dispersión	Es mejor actuar y asumir riesgos incluso cuando no existen precedentes claros que indiquen qué es lo más apropiado.

Pregunta	Porcentaje	Análisis
9	70.5 Mediana dispersión	Considera que es necesario salir del área de confort y afrontar riesgos. Sin embargo, el 29.5% no se arriesga.
10	94.9	No se ha sentido bloqueado frente a lo que tiene que hacer para responder a los cambios.
11	88.2	Se siente incómodo frente al caos y el desorden.
12	88.2	Considera que está en capacidad de identificar los aspectos más importantes para comunicar o informar sobre el cambio.

## Conclusiones

### *Recomendaciones Generales*

- 1) Formar a todos los involucrados directos: Financiera, Comercial, Gestión Humana, en los propósitos, alcances e impactos del proyecto. También, sensibilizar sobre lo mismo a todos los indirectos: proveedores, clientes y tercerizados, para ganar compromiso, mermar resistencias y minimizar reacciones.
- 2) A fin de minimizar la percepción de “costoso” informar sobre los beneficios cualitativos y cuantitativos, que se obtendrán al desarrollar el proyecto; dar a conocer el perfil y los roles de todos y cada uno de los miembros que componen el equipo del proyecto, tanto de los proveedores externos como de los empleados con responsabilidades directas e indirectas.
- 3) Enfatizar sobre el enfoque Sistémico del proyecto, evidenciando las interrelaciones entre las áreas y el impacto que tendrá el ERP en el fortale-

cimiento de dichas interrelaciones entre personas, equipos y procesos. Relacionar el proyecto y el acompañamiento de la gestión del cambio con la Cultura de la entidad.

- 4) Evidenciar y dar a conocer el modelo de evaluación y seguimiento, tanto en el contexto de la herramienta del ERP, como de la intervención blanda en la gestión del cambio. Lo anterior, para generar ajustes, ganar confiabilidad y garantizar sostenibilidad a largo plazo.
- 5) De acuerdo con los resultados de la encuesta sobre cambio personal, es fundamental incluir en los talleres de sensibilización a todos los involucrados. Y en los talleres de formación de los Gestores del Cambio a los líderes de los procesos que hacen parte directa del ERP. Trabajar los contenidos sobre: pensamiento flexible, creatividad e innovación.

## ***Acciones Puntuales***

### Plan de Comunicaciones

- Realizar plegables, boletines, carteleras digitales, con la información clave del proyecto: objetivos, involucrados, impactos, duración de cada fase.
- Desplegar, por medios digitales, el perfil de los proveedores y miembros del comité del proyecto: nombres, apellidos, empresa, formación y rol concreto.
- Publicar comunicaciones oficiales de apoyo al proyecto.
- Realizar esquemas, Infogramas, mapas conceptuales con las interrelaciones del proyecto con cada área impactada de la entidad.

- Desplegar información emocional por medio de los talleres de sensibilización: niveles de compromiso, beneficios personales del proyecto.

## Talleres de Sensibilización

- Diseño para involucrados directos con dos énfasis: sensibilización al cambio pensamiento flexible y sensibilización a procesos. Duración 2 horas.
- Diseño transversal para todo público, con tres énfasis: sensibilización al cambio pensamiento flexible, sensibilización a procesos y sensibilización al ERP. La carga de diseño es igual para los tres componentes. Este taller irá a involucrados indirectos: directivos, empleados, áreas de apoyo. Duración 2 horas.

## Talleres de Formación para Gestores del Cambio

- Dirigido a: responsables del proyecto, líderes de áreas clave.
- Objetivo: sostenibilidad del cambio a largo plazo.
- Contenido:
  - ♦ temas específicos: el aprestamiento al cambio, cambio personal, cambio institucional, modelo de gestión del cambio, plan de acompañamiento.
  - ♦ temas transversales: pensamiento flexible y creatividad.
- Duración: 8 horas (2 sesiones de 4 horas).

*Ficha Técnica*

- ✿ Fecha de realización del estudio: 2011
- ✿ Número de directivos entrevistados: 11
- ✿ Número de empleados encuestados: 17

*Parte 2*

# LEER ENTORNOS PARA APRENDER... Y DESAPRENDER

*“Luego de aquellos pensamientos, regresó dispuesto a perfeccionar su 'vuelo'. Revisó paso a paso su técnica y dedujo que si lograba pasar de su velocidad de 70 a 150 kilómetros por hora bajo el agua, lograría remontarse y alcanzar un “vuelo autónomo de 600 metros”, algo inusual en sus congéneres.*

*Sus largas jornadas de aprendizaje le permitieron perfeccionar tanto su técnica, que excedió su meta y avanzó 800 metros, un iverdadero récord!... Pensó para sí mismo”.*

El pez establece con claridad que todo cambio implica un aprendizaje. Nos ubica en el *tercer paso de un diagnóstico: generar las estrategias de asimilación, entrenamiento y capacitación*. Todo diagnóstico debe trascender la simple descripción de una situación y avanzar en el diseño de acciones concretas y medibles, que permitan garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los cambios propuestos.

## MARCO DEL DIAGNÓSTICO

### *1. La Capacidad de Aprender... y Desaprender*

En una sesión de trabajo de la consultora *ISolutions*, diseñábamos un “*programa a la medida*” para una empresa-cliente, relacionado con procesos de aprendizaje a partir del cambio de su modelo comercial. En un momento dado se generó un debate ameno y cordial, alrededor de si las empresas deberían, a la par de desarrollar su *capacidad para aprender*, también desarrollar la *capacidad de desaprender*. El debate se centró en el aporte radical de una psicóloga del grupo de trabajo: “*No existe evidencia de que la mente humana desaprenda. No se puede borrar nada de lo que ya está aprendido*”.

Los argumentos a favor y en contra iban y venían de manera cordial y sustentada. Se planteó que toda persona y empresa pasan necesariamente por etapas de cambio, lo cual genera aprendizajes que responden a nuevos requeri-

mientos de los entornos y de los clientes y, a su vez, genera ajustes y desajustes en los procesos y procedimientos.

Un primer momento en el ciclo *cambio/aprendizaje-ajuste/desajuste*, implica acuerdos con la nueva situación y esto conduce, necesariamente, al *desaprendizaje*. Todos estuvimos de acuerdo en que independientemente de que se requiera desaprender para poder aprender, para responder a los nuevos cambios, el ejercicio implica identificar *qué sabemos y qué necesitamos saber*.

Tener la capacidad de análisis para identificar *los qués y los cómo*s, determina el marco del diagnóstico para trazar estrategias formativas.

La situación anecdótica del debate, fue incentivo para adentrarme en el tema *del aprendizaje y el desaprendizaje*. Me encontré con una realidad: el tema no era nuevo. En 1984, J. C. Nystrom y Bill Starbucks, al no hallar el término en los diccionarios –en ese entonces era menos habitual su uso, generaron referencias y análisis con palabras como: *deshabituación, desistimiento o desactivación*. Encontraron que el término “*desaprender*” está proyectado hacia el futuro, en la medida en que algo dejará de ocurrir como resultado de una acción. Estos autores concluyeron que el concepto de desaprender, requiere cierto nivel de exploración para detectar qué debe ser desactivado, condición básica para poder aplicar luego “*acciones diferentes*”.

En 1992, Edgar Schein [1] \* planteó que el desaprendizaje consistía en *desprenderse de algo*, en términos de interrupción o desconexión. De igual manera, identificó una relación directa entre el aprendizaje y la reducción de la incertidumbre. Aprendemos algo en la medida en que lo aprendido nos soluciona problemas; pero, al mismo tiempo, ese algo aprendido proporciona un beneficio adicional: *entendemos el entorno y el contexto del problema*, lo cual nos permite identificarlo a futuro, con menor nivel de incertidumbre.

---

Ver Notas al final del Capítulo.

En el 2003, la Universidad de Lancaster Inglaterra, en el marco de la *“Quinta Conferencia Internacional en Aprendizaje Organizacional”*, al abordar la relación entre aprendizaje y desaprendizaje, se dolió de que *“todavía son más las preguntas que las respuestas y mínima la contribución y liderazgo de la psicología y de los psicólogos, al esclarecimiento y desarrollo conceptual y metodológico del tema”*.

Más recientemente, autores como Eduardo Punset [2], consideran de vital importancia que el ser humano **aprenda a desaprender**, por medio de mecanismos diversos como el autoconocimiento y la autoactivación. Punset en su más reciente obra, afirma que: *“tarde o temprano tendremos que introducir la asignatura de desaprendizaje como disciplina escolar...”* [3], y considera que ésta se relaciona íntimamente con los conceptos de rediseñar y repensar.

Lo observado, estudiado y confrontado en la teoría y en la práctica de la consultoría con respecto al tema, me reafirma en que *para acompañar exitosamente el cambio en personas, procesos, tecnología y estructura, un buen diagnóstico debe auscultar, necesariamente, lo que una organización debe aprender y también desaprender de manera estratégica.*

## ***2. El Diagnóstico de Aprendizaje***

En las siguientes páginas, incluyo lo que debe tener en cuenta un buen diagnóstico de aprendizaje.

### **Observar la Triada: Estrategia-Aprendizaje-Desaprendizaje**

La dinámica actual de toda organización, se da en el entorno natural de la identificación e implementación de las estrategias. Esto implica, a su vez, que *toda gestión estratégica debe indagar a profundidad qué nuevos conocimientos, prácticas, procesos, procedimientos, aplicativos y comportamientos, se desencadenarán en el corto, mediano y largo plazo.*

De igual manera, se debe identificar con la mayor claridad posible el “*mapa de involucrados*” directos o indirectos [4] y sus niveles de impacto por dichas estrategias. Ahora, lo importante no es el proceso de identificar estos aspectos sino qué se debe hacer con la información obtenida en el diagnóstico, sobre todo en lo referente a los nuevos aprendizajes derivados de la implementación estratégica.

Uno de los grandes errores, es considerar que el aprendizaje consiste sólo en adquirir conocimientos [5] de manera individual y aislada. Debemos trascender a un enfoque más holístico, en el cual *aprender es tanto adquirir un saber, como lo que ese saber me permite actuar y construir en el marco de las estrategias, con respecto a las personas y a la organización*. Al fin y al cabo, la relación entre estrategia y aprendizaje es: *construir el Ser* [6]. Por lo tanto, en la medida en que se aprende y se desaprende, para responder al logro de las estrategias y a los cambios generados por éstas: *se deben identificar con certeza las interacciones entre identidad –Cultura, y aprendizaje, y entre identidad y práctica, en el diagnóstico de aprendizaje*.

Bruce Herderson, fundador del Boston Consulting Group y creador del concepto de la “*curva de experiencia*”, define la estrategia de una manera simple y clara: “*todos los competidores que persisten en el tiempo, tienen que mantener por diferenciación una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación*”.

Este mismo autor planteó en 1984 el concepto de “*competencia estratégica y competencia natural*” [7], las cuales se diferencian en torno a la comprensión y el manejo del tiempo. La competencia estratégica implica el reto de llevar a cabo unos *cambios competitivos*, que se deben producir en tiempos muy cortos; mientras que la competencia natural –relacionada con la misma evolución, requiere y a veces exige el paso de varias generaciones.

Un concepto parecido en relación con lo anterior, lo propone Humberto Maturana cuando aporta el concepto de “*adaptación activa*” frente a la “*adaptación biológica*” [8].

Si resaltamos en párrafos anteriores frases y palabras como: *persistir en el tiempo, diferenciación, largo plazo, cambios rápidos y competitivos, adaptación activa*, entendemos la relación necesaria entre estrategia y aprendizaje. Aquí es donde se requiere hacer visibles los conocimientos, los aprendizajes y desaprendizaje que necesitan las estrategias de la organización, para poder ser ejecutadas y realizadas en lapsos de tiempo cortos, en espacios altamente convulsionados, para poder mantener la diferenciación frente a sus competidores.

De igual manera, sólo se puede fomentar un aprendizaje estratégico que responda a los retos de corto y sobre todo de largo plazo, en la medida en que se elabore una percepción fiel de los sucesos externos más importantes, que están sucediendo en el complejo sistema competitivo.

*No hay duda de que el aprendizaje es una de las principales condiciones para que una estrategia pueda dar resultados.*

Un aprendizaje exitoso en una organización, depende de la gestión de cuatro factores contextuales muy importantes: (1) *la cultura*, (2) *la estrategia*, (3) *la estructura* y, (4) *el entorno*. El diagnóstico de estos aspectos, tiene que ser necesariamente holístico y sistémico. Sin embargo, está comprobado que la mayoría de las empresas no dispone de un proceso sistemático para identificarlos y mucho menos para desarrollar, aplicar y transmitir nuevas ideas y soluciones, con el claro objetivo de generar procesos competitivos de aprendizaje organizacional. Lo que se observa, es que confían demasiado en la inspiración individual impredecible, lo cual es complejo de administrar en un modelo de aprendizaje colectivo, requisito básico para la gestión del conocimiento organizacional.

Con respecto al tercer componente de la triada –el desaprendizaje, se evidencia como un resultado del relacionamiento entre estrategia y aprendizaje. Toda nueva habilidad, conocimiento y práctica implican rupturas, desprendimientos y cambios. Desaprender sería una revisión sistemática y sistémica de la organización, desde el esquema mismo de su identidad estratégica, hasta las rupturas funcionales que tendrían que ver con la reinención de su 'core' – esencia, y con la reasignación de personas a tareas diferentes.

En tal sentido, desaprender no sería un ejercicio cognoscitivo-individual simple, de meras tareas funcionales y rutinarias, sino la puesta en escena de diferentes dimensiones de la persona: cognitiva, espiritual, emocional y corporal, para priorizar, tomar decisiones y generar respuestas integrales.

*Desaprender implica alterar la fuente, la esencia de las personas, de los equipos, de las organizaciones, al hacer viable la construcción de nuevos entornos, lo que proporciona la base para sustentar los cambios estratégicos. De hecho, una de las características del desaprendizaje es que se trata de una *decisión exclusiva de cada persona* y por lo tanto es personal e intransferible.*

Algunos enfoques sobre el desaprendizaje, se incluyen a continuación [9].

## Enfoques del Desaprendizaje

Los modelos de enseñanza aprendizaje tienen en cuenta pocas veces, la existencia de tres momentos muy claros en todo proceso de enseñanza-aprendizaje: *desaprendizaje-aprendizaje-desaprendizaje*. Este ciclo garantiza el aprendizaje profundo y continuo, determinado por la capacidad de darnos cuenta de que, para poder seguir aprendiendo, primero debemos desaprender. La lógica que supone el desaprendizaje, está en el centro de la interacción

entre los modos perceptuales, los estilos cognitivos y las formas de trabajo crítico-reflexivo.

El desaprendizaje como lo hemos planteado, es un proceso personal e intransferible, en la medida en que está determinado por una auto-búsqueda de significados nuevos y una posición crítica frente a los conceptos actuales. El desaprendizaje está fundamentado en el pensamiento reflexivo y crítico, que permite cuestionar el conocimiento y la experiencia para dar paso a la reconstrucción y transformación de mejores prácticas.

Tres enfoques se mueven en el desaprendizaje y están directamente relacionados con metodologías que plantean rupturas con principios filosóficos, cognitivos y prácticos. Estos tres enfoques-ruptura son:

- (1) *Enfoque filosófico*. Consiste en generar la duda metódica frente a verdades establecidas y conceptos filosóficos “generalmente aceptados”, que permita la desagregación y la búsqueda de percepciones particulares, nuevas y significativas. Se trata de romper con la verdad absoluta.
- (2) *Enfoque cognitivo*. Invita a examinar y a identificar el estilo de pensamiento propio, que permita entender fortalezas y debilidades en la concepción del mundo, en la percepción de la realidad. Se trata de fortalecer la mirada multidisciplinaria y multidimensional. El énfasis de este enfoque implica la ruptura con la mirada única, unidimensional, para posicionarnos en la heterogeneidad.
- (3) *Enfoque práctico*. Tiene que ver con el enfoque racional-técnico y con la capacidad de solucionar problemas con base en el conocimiento técnico y la práctica profesional; acompañado por la capacidad de entender, que dichos conocimientos técnicos y científicos que antes nos solucionaban los problemas, es probable que ahora ya no funcionen y se re-

quiera adquirir nuevos conocimientos y eliminar otros. Este enfoque implica la ruptura con la racionalidad técnica como única forma de conocimiento.

Estos enfoques confirman que el proceso del desaprendizaje no es lineal, sino que configura una espiral. Algunos estudiosos del tema [10] han determinado varios momentos en dicha espiral, que son clave en una metodología de desaprendizaje. Estos momentos son:

- *Identificación de aspectos a desaprender.* Este momento tiene mucho que ver con la lectura de entornos: si usted no tiene un conocimiento profundo de su entorno, se le dificultará identificar los aspectos a desaprender.
- *Reflexión personal y retrospectiva,* para identificar como se aprendió eso que se va desaprender. Es una especie de historia individual con relación al elemento a desaprender.
- *Mapa colectivo.* Arraigo colectivo del concepto a desaprender. Involucra las interpretaciones individuales y colectivas frente a lo que vamos a desaprender.
- *Desandamiaje.* No es otra cosa que identificar en el mapa anterior, los elementos que se considera que no son pertinentes, no son útiles, ni necesarios en la actualidad.
- *Planificación del desaprendizaje.* Implica este momento establecer una agenda de acciones, con actividades concretas para ayudar al desarraigo de lo aprendido. Entre más profundo es un hábito, más difícil es desaprenderlo.

- *Inserción de los nuevos aprendizajes* a la realidad en que nos movemos. Este proceso no termina aquí, pues tratándose de un ciclo, de una espiral, los nuevos aprendizajes van a requerir su revisión y el inicio de un nuevo proceso desaprendizaje en un tiempo determinado.

## Monitorear el Nivel de Alineación de los Procesos de Aprendizaje con las Estrategias de Cambio de la Organización

Este segundo aporte se deriva de lo anterior y complementa la relación de la triada mencionada. Existen básicamente dos enfoques en torno al nexo entre aprendizaje y cambio. El primero, aborda el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual se generan los cambios que la entidad debe hacer, con el propósito de adaptarse al entorno (Hedberg, 1981. March y Olsen, 1976. Duncan y Weiss, 1979). El segundo, entendido como la opción de ruptura, mediante acciones radicales, que la entidad hace en su conjunto para transformarse, reinventarse y cambiar su entorno.

Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de forma que garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo, están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos y servicios, en nuevos mercados y con alto nivel de diferenciación, generando "*cambios revolucionarios*" que promueven la transformación del marco de acción organizacional. (Miller y Friesen, 1984).

Es evidente la estrecha relación entre estos dos enfoques y la teoría de Argyris [11], frente a lo que él denomina como *aprendizaje de un ciclo* y *aprendizaje de doble ciclo*. El primero hace referencia a cambios correctivos que hacen los miembros de la organización, con base en las premisas o reglas existentes, en

clara diferencia con el segundo, que implica establecer nuevas premisas o reglas de juego en la organización, con el fin de crear nuevos escenarios.

Complementa la amplia gama de enfoques, lo que algunos autores, desde la perspectiva del cambio, asocian con el *aprendizaje adaptativo*, entendido como los cambios que hacen los miembros de la organización para facilitar su *ajuste al entorno*, y el *aprendizaje proactivo* o generativo, el cual tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura, estrategia y sistemas organizacionales.

Todos estos enfoques relacionan de manera directa el aprendizaje organizacional con el cambio. Este relacionamiento es abordado desde diferentes ópticas y énfasis. Algunos autores como Garratt (1988) [12], establecen la asociación entre el tipo de cambio a implementarse y el nivel de aprendizajes y contenidos que se requieren para lograrlo; todo en el marco de una “*planificación*”, en donde *el aprendizaje depende de cada uno de los factores del cambio puntual y específico*.

Por su parte, autores como Wierdsma y Swieringa (1992) [13], se interesan más por los “*aprendizajes nucleares*”, teniendo en cuenta que una organización con alta capacidad de aprendizaje, es capaz de cambiar continuamente. En este sentido, y a diferencia de la anterior óptica, *el cambio depende del aprendizaje*, convirtiéndose éste en fuente de transformación y no en simple adaptación.

En la práctica, la dinámica de las organizaciones en las cuales hemos acompañado intervenciones en procesos de cambio y aprendizaje, establece un comportamiento muy similar, independientemente de cuál es el enfoque o la óptica de relacionamiento entre ellos.

Es tan inviable la organización que *sólo genera* cambios marginales y/o incrementales para adaptarse al entorno, en el marco de un aprendizaje adapta-

tivo de un sólo bucle, como lo es también la organización que *sólo se interesa* en cambios disruptivos, radicales, de dos y hasta tres bucles. La literatura empresarial actual está llena de invitaciones a la reinención, a la ruptura, al cambio radical. Todo eso está muy bien, pero teniendo en cuenta los *“tiempos de asimilación”* frente a la fragilidad del cambio [14], que son diferentes para cada organización. El aludido comportamiento responde a un patrón lógico: la búsqueda del *“equilibrio dinámico”* entre los cambios incrementales y los disruptivos, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Lo que se observa en el día a día de la gestión del cambio, en relación con niveles y contenidos del aprendizaje, son largos períodos acompañados de cambios incrementales, y momentos estratégicos clave acompañados por transformaciones radicales.

## Visibilizar Todas las Formas de Aprender

El objetivo de este tercer punto, es identificar si la estructura del modelo formativo de la organización, está atravesada por la falsa creencia de que aprendizaje es sólo transmitir información, con base en una estructura tradicional de aulas –incluso virtuales, metodologías típicas presenciales, con el clásico indicador de horas/clase.

El aprendizaje y la enseñanza no se entienden por fuera de un proceso de interacción social altamente diverso. Se trata de romper con el concepto tradicional del proceso de enseñanza-aprendizaje en aulas físicas, con un profesor presencial y materiales tradicionales, para reemplazarlo por un concepto nuevo, abierto y apoyado por TIC's, que permita entender las diversas formas de aprender que pueden tener lugar en el contexto de una organización.

Un punto importante que se ha evidenciado en el entorno de las empresas con modelos de aprendizaje exitosos, es que el trabajo en clase sólo es una pequeña parte del tipo de formación que se imparte, mientras privilegian formas de aprendizaje autónomo que permiten aumentar el valor estratégico del capital humano de dichas empresas. Es importante entender que el aprendizaje es más que asistencia a clases presenciales o cursos virtuales. Un enfoque integral permite compartir experiencias, realizar consultas en línea, proporcionar información técnica y conceptual, con tiempos y recursos mínimos, lo que a su vez permite la toma de decisiones adecuada y rápida.

Visibilizar las diferentes formas de aprendizaje se fundamenta en la identificación de los estilos de aprendizaje [15] –ejercicio que pocas veces se hace en el marco del diagnóstico, pero que es inaplazable en los procesos formativos, con el fin de llegar al estilo de aprendizaje que permita personalizar métodos y un conjunto de estrategias específicas. También se fundamenta en la identificación de aprendizajes informales, incidentales y experimentales, con el fin de detectar otras formas latentes en la organización.

Esto permite detectar las preferencias o tendencias personales y grupales, que constituyen el estilo de aprendizaje organizacional. Es claro que los estilos individuales priman en las personas, pero es evidente que un grupo tiende a desarrollar preferencias globales de aprendizaje.

Estas formas diferentes de aprender, están relacionadas e influenciadas por factores psicológicos: niveles de motivación, gestión de emociones, niveles de atención y percepción; por factores de tipo sociológico: estructuras de grupos en interacción, niveles de simpatía o apatía social, niveles de colaboración o aislamiento, y finalmente, por factores de carácter cognitivo: percepción, memoria, razonamiento, procesamiento, aspectos que deben ser observados y analizados en un diagnóstico de aprendizaje completo y adecuado,

con miras a realizar el diseño de las estrategias formativas con objetividad y profundidad.

De igual manera, se deben identificar los diferentes niveles del aprendizaje que utilizan con frecuencia los públicos objetivo o actores del aprendizaje, a saber: memorístico o repetitivo, receptivo por descubrimiento, significativo, de mantenimiento, innovador frente a los cambios, visual, auditivo o quines-tésico. Con esta variedad de canales perceptuales, las estrategias de aprendizaje a diseñar son abundantes, diversas y múltiples.

Otro referente que nos ayuda ampliar el horizonte de nuevas formas de aprender, estaría soportado en la *Teoría de las Inteligencias Múltiples*, de Howard Gardner [16]. Cada una de las ocho inteligencias planteadas por él, abre grandes posibilidades de identificar y potenciar canales expeditos y novedosos para la gestión del aprendizaje organizacional, utilizando estrategias con base en la palabra hablada y escrita, los sonidos, la cinética, el lenguaje videográfico, la lógica, las imágenes y los símbolos, la reflexión transpersonal e interpersonal, y la inteligencia naturalista.

Esto ofrece un gran abanico de posibilidades para la creación de un modelo pedagógico que potencie la forma tradicional de aprender, como también los aprendizajes informales, incidentales y experimentales. En tal sentido, no existe un sólo entorno de aprendizaje universal, ni un sólo método de aprendizaje para todo el mundo [17].

Si tenemos en cuenta que la mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos en las organizaciones, el diagnóstico debe acercarse a las diferentes instancias y factores que inciden en un proceso de *aprendizaje informal* entendido como: *la adquisición de conocimiento determinado por situaciones cotidianas del contacto social, no planificado, ni administrado por estrategias educativas, y con alto nivel de expe-*

*riencias*. Éste aprendizaje está influenciado altamente por el nivel experiencial y se circunscribe a los ambientes informales de la empresa: grupo de amistades, club deportivo, grupos de estudio, grupo ecológico.

El ámbito de la educación informal o aprendizaje informal, es una dimensión educativa poco observada y mucho menos explorada en las organizaciones. Por lo tanto, la tendencia es a la incomprensión y la no inclusión de este tipo de aprendizaje en el diseño de los modelos de formación empresarial. Sin embargo, es un campo fértil para hacer visible la forma en que piensan y actúan las personas en dicho contexto, insumo necesario para entender muchos aspectos culturales que son clave en los procesos de aprendizaje individual y colectivo.

Malcolm Knowles [18], creador del Modelo Andragógico, fue uno de los primeros autores en acuñar el término *aprendizaje informal*, en su libro publicado en 1970: *“Educación Informal y Adultos: una guía para los administradores líderes y maestros”*. Sus ideas fueron motivadas por John Dewey al relacionarlo con el aprendizaje espontáneo, no estructurado, que ocurre en nuestras actividades diarias y que suele suceder en distintos ambientes.

En la actualidad son demostraciones comunes del aprendizaje informal, el aprendizaje autodirigido y el aprendizaje en ambientes '*online*', ambos muy soportados en herramientas basadas en la Web, que ofrece grandes posibilidades de compartir información en distintos formatos: textos, imágenes, recursos multimediales, y que se han convertido en la esencia de la *“inteligencia colectiva”*. Una de las características más importantes, pero al mismo tiempo una de las mayores dificultades para su gestión, es que el alumno es quien establece las metas y los objetivos en este tipo de aprendizaje.

Estudios adelantados por Jay Cross [19], con base en el aprendizaje informal y en el marco de la denominada corriente de desescolarización, establecieron de forma tajante que la mayor parte de los conocimientos útiles para una persona, en la sociedad contemporánea -altamente influenciada por los medios masivos de comunicación, por la tecnología y las TIC's, se adquieren por fuera de los esquemas escolares.

En el campo organizacional, otra investigación del mismo Cross, realizada en el 2005 en más de 130 empresas, arrojó la conclusión de que el 80% de todo lo que se aprende en una organización, proviene del aprendizaje informal de los empleados. Y una buena parte de ese porcentaje tiene que ver con el aprendizaje incidental, entendido como: la experiencia de aprendizaje que tiene lugar cuando el empleado no tiene intención previa de aprender algo, pero después de la experiencia se da cuenta de que adquirió un conocimiento nuevo. No es intencional, pero es consciente.

Existe un nexo entre este aprendizaje incidental y los conceptos de la heurística, la "serendipia" [20] y el pensamiento divergente [21]. Desarrollar el aprendizaje informal en las organizaciones y las personas, requiere habilidades y destrezas muy relacionadas con el pensamiento divergente: preguntar, buscar, observar, comunicar, experimentar, relacionar, conectar y realimentar.

Uno de los mayores errores en la gestión del conocimiento, ha sido enfocar y colocar a las comunidades de práctica y a las lecciones aprendidas, bajo los preceptos del aprendizaje formal. Formalizar, institucionalizar y normalizar herramientas que tienen su origen en el entramado flexible de las interacciones sociales, impiden su desarrollo y constriñen su objetivo fundamental: compartir experiencias y vivencias, sobre todo en las lecciones aprendidas que tienen un claro sustento en el aprendizaje incidental.

## Privilegiar el “*Diagnóstico Participativo*” por Encima de las “*Consultorías de Fin de Semana*” y las “*Pasarelas del Conocimiento*”

Una de las mayores dificultades en el proceso de diagnóstico del aprendizaje que requiere una empresa para lograr viabilidad competitiva, proviene de ciertas prácticas al interior de las mismas organizaciones, generalmente en el área de Gestión Humana. La primera tiene que ver con la ausencia de metodologías para determinar cuál es el *conocimiento estratégico*; dando como resultado un sólo enfoque en la detección, y privilegiando la concepción de aprendizaje que tiene el líder o el área responsable de la formación, por encima de las necesidades reales.

La segunda práctica se deriva de la ausencia de políticas claras y coherentes frente a la gestión del conocimiento. Una experiencia frustrante es cuando, luego del diagnóstico y del diseño del modelo de aprendizaje, los líderes responsables de su implementación lo cambian cada vez que asisten a un congreso de fin de semana, se leen el último artículo especializado o reciben las recomendaciones del consultor de turno. Si bien es cierto que un modelo de aprendizaje debe ser dinámico, también lo es que se requiere tiempo para asimilarlo, para lograr su consolidación y su madurez.

La mejor forma de blindarnos frente a dichas prácticas, es utilizar el *diagnóstico participativo*, llamado también *diagnóstico compartido*, que tiene su origen en las ciencias sociales, específicamente en la investigación participativa [22] y en la metodología de investigación cualitativa participativa [23].

Se define como *el instrumento de detección aplicado por un colectivo de personas o áreas, que permite identificar, ordenar y priorizar las necesidades de formación, aus-*

*cultando las necesidades reales de las personas, equipos y áreas, y acorde con los retos estratégicos de la organización.*

Realizarlo con esta participación colectiva, genera pertinencia y solidez en el diseño del modelo, fundamentados en la premisa de que los que realmente saben qué necesitan, son los involucrados directos. Además genera pertenencia y garantiza involucrar a los participantes en las etapas posteriores de la implementación del modelo, al sentir que están comprometidos con las soluciones.

De igual manera, genera objetividad: al tratarse de un proceso complejo de evidenciar problemas, carencias y necesidades formativas, es difícil que un sólo empleado o directivo conozca toda la organización, y además todos no percibimos igual.

El DOP –*Diagnóstico Organizacional Participativo*, proviene del ROA –'*Rapid Organizational Appraisal*' o *Evaluación Organizacional Rápida*, fundamentado en el trabajo de diagnóstico social de Robert Chambers [24], como herramienta de evaluación en sectores agropecuarios en Asia, África y Latinoamérica, por parte de agencias no gubernamentales Europeas.

La metodología está compuesta por los siguientes pasos:

- (1) *Conformar un equipo evaluador* interdisciplinario y con representación de las áreas más representativas de la organización.
- (2) *Elaborar el plan de intervención*, identificando objetivos, recursos, tiempos y cobertura.
- (3) *Levantar información* con herramientas múltiples: entrevistas '*face to face*' –cara a cara, encuestas, grupos focales, observación *in situ*.

- (4) *Abordaje heurístico/participativo*, para interpretar la cultura organizacional dominante.
- (5) *Predominio de levantamiento de información cualitativa*.
- (6) *Análisis de datos y*,
- (7) *Devolución de resultados y recomendaciones a toda la organización*.

La metodología es clara y de fácil aplicación, permitiendo a la vez combinar pasos con otras metodologías y crear resultados más eficientes frente a las tradicionales “consultas” de necesidades de formación que se realizan al inicio de todo año en todas las áreas, en un *ejercicio de participación falso*, y frente a las listas emotivas de requerimientos que generan las áreas consultadas como respuesta.

Lo anterior, sumado a la cultura de “*ejecución individual*”, nos ratifica que este tipo de diagnóstico participativo no es habitual en muchas empresas nuestras, como lo menciono en otra parte del libro.

## Localizar la “Veta” de Creación del Conocimiento

Es claro que las organizaciones no aprenden. Aprenden las personas y los equipos humanos que conforman. Sin embargo, el aprendizaje organizacional no es la sumatoria de los saberes individuales de sus miembros. Las organizaciones deben desarrollar visiones supremas, valores, conceptos y desarrollos propios, que deben permanecer en el tiempo, independientemente del ingreso o retiro de las personas que las integran. Una organización que depende altamente de un experto en un campo específico, en sus procesos clave y estratégicos y que no se ha preocupado por crear mecanismos para compartir conocimiento y formar otras personas en esa especificidad, es vulnerable y está en grave dificultad.

Para que exista aprendizaje organizacional, es necesario que, de acuerdo con la perspectiva que venimos utilizando, ocurran cambios organizacionales o se dé la adquisición de nuevos conocimientos a partir de dichos cambios. El diseño de un modelo formativo no garantiza en sí mismo el aprendizaje organizacional; en especial cuando los contenidos de la capacitación no se relacionan de manera directa con las necesidades de las estrategias, de los procesos y del perfil de cargos y personas.

De igual manera, para que ocurra aprendizaje organizacional es necesario, en una primera instancia, que se privilegie el aprendizaje individual sobre el colectivo. Pero también es necesario entender que la relación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional, establece que el individual es un componente necesario más no suficiente, para que ocurra el aprendizaje organizacional. Para que éste se genere, debe garantizarse, en una segunda instancia, que los cambios trasciendan el nivel de las personas y ascender e impactar el nivel de la estrategia, la estructura, los procesos y la cultura organizacional.

Como ya se dijo, el aprendizaje organizacional es algo más que la suma de lo que aprende cada persona. Las organizaciones no tienen cerebro, pero si tienen memoria. Los miembros entran y salen, los líderes cambian, pero en la "*memoria de la organización*" se conservan ciertos comportamientos, mapas mentales colectivos, normas y valores que perduran en el tiempo [25]. El punto de abordaje para cualquier proyecto de aprendizaje empresarial, son las personas y los equipos humanos que deben interactuar en él; no las normas, ni presupuestos, ni tecnología; tampoco los organigramas.

Encontrar la *veta de oro de la creación* del conocimiento estratégico en una organización, son el deseo y la preocupación que se manifiestan siempre en todo evento, contacto o diagnóstico con los líderes responsables de gestionarlo. Siempre estarán presentes las siguientes preguntas:

- *¿Cómo puedo transformar la cultura de la organización para producir valores, procesos y comportamientos nuevos, que nos ayuden a ser más competitivos?*
- *¿Cómo puedo crear una organización que aprenda; donde se generen ideas nuevas continuamente y se compartan a lo largo y ancho de la misma?*
- *¿Cómo puedo lograr que la organización tenga capacidad para cambiar, de manera que nos permita entrar en mercados nuevos, con tecnologías nuevas y con más rapidez?*
- *¿Cómo puedo apalancar las competencias 'Core' esenciales, de la organización, para responder mejor a las condiciones del mercado?*
- *¿Realmente, qué es lo que sabemos hacer de manera excelente y altamente diferenciable frente a nuestros competidores?*

En la última pregunta reside la esencia de este punto: *es necesario identificar la veta de oro de creación de su conocimiento estratégico*, y la solución a todas las demás preguntas, está en su respuesta y gestión adecuadas.

El objetivo de todo proceso de aprendizaje es generar organizaciones maduras, con gran capacidad de adaptación, entendida ésta como: *la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad pero con contundencia, a las exigencias cambiantes del medio*. Y dinamizar su sentido de identidad, sus niveles de conocimiento y de visión por parte de las mismas. Esto, a su vez, implica determinar cuál es el conocimiento clave: *“la veta”*, y si lo tienen o no en los niveles de excelencia, para que se convierta en un elemento diferenciador, difícil de imitar por parte de sus competidores.

## La Necesidad de “Culturizar” Modelos

El cómo aprenden las organizaciones, está en relación directa con el cómo aprenden las personas. La importancia de acompañar el diagnóstico de aprendizaje con la identificación clara de las “*pautas culturales*”, sobre las cuáles se basan las interrelaciones de los empleados de la organización, *es la pieza maestra del proceso*.

La idea de visibilizar únicamente el modelo de aprendizaje, empírico o institucionalizado, genera fallas en la detección, en la medida en que el modelo sólo es la conceptualización de “*imaginarios*”, pero no la acción práctica que determina los verdaderos “*hábitos*” de aprendizaje.

La expresión “culturizar” que vamos a trabajar más en detalle en la Parte 3, invita a “personalizar” los modelos de aprendizaje organizacional, develando las creencias, las particularidades, el componente emocional y la “sabiduría milenaria de la tribu” [26], presentes en cada ejercicio de consultoría.

La literatura empresarial de la última década, también es muy pródiga con respecto a los modelos de aprendizaje organizacional, con despliegue amplio de sus ventajas y beneficios. Ya es un lugar común la afirmación de que: *el único factor permanente de ventaja competitiva de las organizaciones, es el aprendizaje organizacional* [27], que permite generar la plataforma de la competitividad e implica el reconocimiento de nuevas realidades.

Un buen modelo de aprendizaje organizacional, permite afrontar esas nuevas realidades desde una perspectiva estratégica y táctica, generando diferenciación. El aprendizaje organizacional surge como disciplina o área de la administración, al ser palpable el hecho de que estamos cada vez más en una sociedad dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma cómo éste se gestione y se desarrolle [28]. Esta gestión debe partir de la pre-

misa de generar un cambio de conducta y en este sentido, no se trata sólo de cambios en los modelos mentales sino de modificaciones en la forma de actuar [29].

Uno de los primeros modelos de aprendizaje fue el de Kolb, que reúne varias teorías pedagógicas aplicadas al contexto empresarial, de manera clara y sencilla [30]. El modelo parte del concepto de ciclo y de allí se origina su nombre de “*rueda del aprendizaje*” [31]. Observaciones previas, desarrolladas por Chris Argyris y Donald Schon [32], al igual que aportes de varios etólogos [33], determinaron, sin ninguna duda, que las personas también aprenden de forma cíclica.

El enfoque de mayor interés para el diagnóstico, es aquel que nos obliga a relacionar la cultura y las formas de aprender en la organización. Concretamente, nos interesa identificar pautas metodológicas más que conceptuales, sobre cómo “*culturizar*” los diversos modelos globales, para adaptarlos de manera adecuada a nuestras pautas organizacionales; cómo “*tropicalizar*” el modelo de Kolb, el de Argyris, el de Handy, e incluso cómo “*culturizar*” el modelo Meister de universidades corporativas [34], de tal manera que el proceso de aprendizaje responda a los “*ciclos*” naturales de los negocios, de los líderes y de los empleados de nuestras empresas.

*A continuación comparto dos experiencias de trabajo de campo. La primera, el diagnóstico, diseño e implementación del Modelo de Aprendizaje en una entidad del sector energético, proceso de intervención que contiene los aspectos de la lectura de entornos referidos antes. La segunda experiencia, es la adaptación del Modelo Meister a una entidad privada del sector salud, mediante una herramienta de Taller-Contexto.*

## Notas

- [1] Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- [2] Punset, Eduardo. *Excusas para no Pensar*. Editorial Destino, Barcelona. 2011.
- [3] Punset, Eduardo. Op. Cit.
- [4] Kotter, John P y Dan S. Cohen. *Las Claves del Cambio*. Ediciones Deusto. 2003.
- [5] Herbert Simon. *El Enfoque Cognoscitivo*. Nueva York, Wiley. 1960.
- [6] Bruner, Jerome. *Actos de Significado*. Alianza editorial, Madrid, 1990.
- [7] Herderson, Bruce. *The Logic Of Business Strategy*. 1984
- [8] Maturana, Humberto. *La Teoría Biológica del Conocimiento*. Universidad de Antofagasta. 2009.
- [9] Otros referentes sobre el desaprendizaje son los de Kegan (2000); los de Zygmunt Bauman en el libro “*Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida*”, publicado por Gedisa, Barcelona en el 2008. Igualmente los aportes de Fernando Trias de Bes en su tratado sobre “*Marketing Lateral*”, publicado en asocio con Philip Kotler en el 2003.
- [10] Medina, Cléries y Nolla, en Revista de Educación. Ciencias de la Salud. 2009, pp. 115 a 116.
- [11] Chris, Argyris. *Knowledge For Actions. A Guide To Overcoming Barriers To Organizational Change*, Jossey-Bass Wiley, 1993. ISBN 1-55542-519-4
- [12] Garratt, B. *The Learning Organizations: And The Need For Directors Who Think*. Gower. 1987.
- [13] Swieringa, J. y Wierdsma, A.F. *Becoming A Learning Organization*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1995.
- [14] Kotter, John P. *Las Claves del Cambio*. Ediciones Deusto, Barcelona. 2003. p. 143.
- [15] Utilizo con frecuencia el Modelo de Kolb llamado “*Experimental Learning*” (1985), que permite identificar los alumnos activos, los pragmáticos, los teóricos y los reflexivos. Sin perder de vista que existen muchos y variados métodos para detectar estilos de aprendizaje, tales como el HBDI de Herrmann, el GRSLSS de Asi, Grasha y Riechman.
- [16] Gardner, Howard. *Multiple Intelligences*. Basic Books, 1983. ISBN 0-465-04768-8.
- [17] Prashing, Barbara. *The Power Of Diversity*. Paperback. 1998. 334 pp.

- [18] Knowles, Malcolm. *La Práctica Moderna de la Educación de Adultos: Andragogía contra pedagogía*. 1970.
- [19] Cross, Jay. *Aprendizaje Informal: El redescubrimiento de las vías naturales que inspiran la innovación y el rendimiento*. 2007.
- [20] *Serendipia* es un descubrimiento o hallazgo inesperado pero afortunado, mientras que la heurística es el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención.
- [21] Llamado también "*Pensamiento Lateral*". Edward De Bono. 1972.
- [22] Ander Egg, *Investigación Participativa*. Editorial Lumen, Buenos Aires. 1991.
- [23] De Schutter, Anton. *Investigación Participativa: Una opción metodológica para la educación de adultos* (Vol. 3), (4 ed., pp 392). México: Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina. 1986.
- [24] Chambers, Robert. *Diagnóstico Rápido y Participativo*. Universidad de Sussex, Instituto de Estudios de Desarrollo. Brighton, Inglaterra. 1992.
- [25] B. Heedberg. *How Organizations Learn An Unlearn*. Oxford, University Press. 1981,
- [26] Punset, Eduardo. *El Alma está en el Cerebro*. Editorial Planeta, Barcelona. 2010.
- [27] Senge y otros en *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Granica, 1994.
- [28] Senge, Op. Cit.
- [29] *Ibíd*em
- [30] Kolb, David. *Experiencial Learning*. Prentice Hall, 1984.
- [31] En realidad fue Charles Handy el que acuñó la expresión, seis años más tarde.
- [32] Argyris, Chris y Donald Schon, *Theory in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, 1974.
- [33] Estudiosos del comportamiento de los animales. Estos observaron que el depredador se mueve en un ciclo: *Calma* (inmóvil, observación aguda, serenidad), *Acción* (energía muscular, salto y agarre de la presa), *Nueva calma* (el ciclo regresa a su inicio).
- [34] Meister, Jeanne C. *Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. McGraw Hill. 2001.

*Prácticas de la Parte 2*

DOS EXPERIENCIAS DE  
TRABAJO DE CAMPO



## **PRIMERA PRÁCTICA**

*Diagnóstico, Diseño e Implementación  
de un Sistema de Aprendizaje para una  
Empresa del Sector Energético*

# FASE 1. Diagnóstica -Ficha Técnica

## 1. Objetivos

### General

Reconocer la situación actual y recolectar la información, con el fin de establecer el estado del arte actual, del proceso de aprendizaje en la empresa.

### Específicos

- *Investigación documental:* Recopilar información de segunda y tercera generación, con el fin de adquirir, asimilar y construir referentes, con énfasis en información sectorial y corporativa.
- *Trabajo de campo:* Recopilar información de primera generación, con el fin de: (1) identificar las variables clave del sistema de gestión del aprendizaje en la empresa y sus niveles actuales, con énfasis en la identificación de inductores; (2) determinar el estado del conocimiento estratégico y crítico, y (3) definir la capacidad de la organización para gestionar dicho conocimiento. Se trabaja con base en entrevistas semiestructuradas y encuestas.
- *Análisis e informe:* Procesar la información recopilada, con el fin de evidenciar brechas y generar estrategias que permitan la construcción de

la fase 2 y siguientes de la propuesta de *ISolutions*. Redacción del informe.

## ***2. Metodología del Acercamiento Cualitativo***

- Énfasis exploratorio mas que conclusivo,
- Énfasis comprensivo mas que descriptivo,
- Menor tendencia al dato numérico; mayor tendencia a los mapas de consenso por jerarquización semántica.

### **Estructura Metodológica**

- Entrevistas para identificar los campos semánticos.
- Identificación grupal. Campos semánticos jerarquizados. Cuadro resumen.
- Construir la ruta crítica con base en los campos semánticos jerarquizados. Identificar inductores -'Drivers'.
- Aplicar una *"Auditoria de capacidades"* a 17 empleados de la sede central y tres de las sedes periféricas. Identificar brechas.
- Análisis y generación de estrategias para el diseño del Sistema de Gestión del Aprendizaje.

### 3. Entrevistas

#### Cuestionario

N°	Pregunta
1	¿Qué expectativas tendría la gerencia de operaciones frente a un modelo de Gestión del Aprendizaje?
2	¿Cuáles serían las características del modelo?
3	¿Cómo se transmite el conocimiento en su área?
4	¿Qué experiencias previas exitosas han tenido en la transmisión del conocimiento?

#### Resultados Identificación de Campos Semánticos

##### Cuadro resumen

Entr	Pregunta 1 Expectativas Modelo	Pregunta 2 Características Modelo	Pregunta 3 Transmisión Conocimiento	Pregunta 4 Experiencia Exitosa	Driver
1	Mejorar la gestión del aprendizaje.	Articulado con el modelo de competencias.	Transmisión en el puesto de trabajo.	Experiencia presencial alta.	<i>KM –Modelo de Gestión del Conocimiento</i>
2	Ajustar programas a necesidades específicas.	Que permita evaluar y retroalimentar.	Intensificar comunidades de práctica.	Experiencia virtual muy escasa.	<i>Modelo de Competencias</i>
3	Modelo práctico, liviano, transparente.	Metodologías personalizadas de acuerdo con los públicos.	Informal.	Proceso de inducción exitoso.	<i>Modelo Pedagógico</i>
4	Capacitación constante y repetitiva. Apoyada en tecnologías. Evidencie el impacto.	Competencias aplicadas.	Expertos formadores.	Programa gestión de ideas.	<i>Modelo Virtual</i>

Ent	Pregunta 1 Expectativas Modelo	Pregunta 2 Características Modelo	Pregunta 3 Transmisión Conocimiento	Pregunta 4 Experiencia Exitosa	Driver
5	Claridad en las metodologías.	Orientadas a cultura preventiva.	Conocimiento concentrado en ciertas áreas.	Formadores internos.	<i>Aprendizaje para el Cambio</i>
6	Adquirir y medir competencias técnicas y críticas	Perfil de conocimiento operacional crítico.	Se documenta, se conserva y se transmite.	Comunidades de práctica. Innovación.	<i>Modelos de Innovación</i>
7	Conservar y aplicar el conocimiento.	Amigable y sencillo.	Se traduce a procedimientos y estándares.	Certificación de competencias .	<i>Cultura Corporativa</i>
8	Aprovechar la experiencia y la especialización de la gente.	Con buena didáctica.	Plan formativo.	Puntuales en transmisión de conocimiento experto.	<i>Modelo de Gestión Humana</i>

KM: 'Knowledge Management'

## 4. Auditoría de Capacidades

Con los 'drivers' identificados en las entrevistas: (1) *gestión del conocimiento*, (2) *modelo de gestión humana*, (3) *cultura corporativa*, (4) *innovación*, (5) *aprendizaje para el cambio*, (6) *modelo virtual*, (7) *modelo pedagógico*, y (8) *modelo de competencias*, procedemos a realizar una auditoría de capacidades: evaluación que realiza un grupo de 20 empleados, representativo de todas las áreas de la empresa, mediante encuestas directas.

Utilizando una *matriz radar*, se entrega a cada evaluado un documento que contiene un polígono de ocho vértices un 'driver' o variable en cada vértice, para que proceda a evaluar su desempeño con una calificación de 1 a 10 (1: el peor desempeño, a 10: el mejor).

Luego procedemos al análisis de las valoraciones de cada variable, aportadas en las encuestas aplicadas por los empleados, e identificamos, con base en los resultados, las pautas que determinan cuáles variables están por debajo de 5 y cuáles están cercanas o en 10, punto máximo de desempeño. Los resultados dan paso al informe del estado actual de las variables clave, para el diseño del sistema de aprendizaje de la empresa objeto del estudio.

Utilizar esta herramienta permite:

·Evaluar los drivers identificados por los directivos, por parte del grupo de empleados. Esto permite identificar “niveles de coherencia” con lo visibilizado por los directivos como campos semánticos clave, frente al proyecto de un sistema de aprendizaje, universidad corporativa o estructuración de un modelo de aprendizaje organizacional.

- Diseño y planeación participativa del modelo.
- Desarrollo de sistemas de Gestión del Aprendizaje con apoyo robusto en TIC's.
- Plan formativo coherente y viable.

## Resultados de la Encuesta

E/D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	D.E.	X Aj.	E.V.
1	7	5	5	7	10	7	10	5	7	7	5	5	7	10	6	5	7	10	7	7	6,95	1,79	5,16	
2	1	6	1	3	3	6	7	5	1	3	1	6	3	3	2	7	7	5	7	1	3,90	2,34	1,56	
3	1	5	1	1	3	7	7	1	5	3	3	3	5	1	1	3	1	1	5	1	2,90	2,10	0,80	
4	3	7	3	3	5	7	10	3	1	5	3	4	3	5	7	5	3	5	10	1	4,65	2,52	2,13	
5	3	7	7	3	5	7	10	3	7	3	1	3	3	5	3	3	7	5	7	5	4,85	2,25	2,60	
6	10	10	5	6	7	8	7	7	10	10	7	7	10	7	7	7	7	10	10	5	7,85	1,76	6,09	
7	5	7	7	7	7	7	10	5	7	7	5	5	10	10	5	10	10	7	10	1	7,10	2,40	4,70	
8	5	7	3	5	5	7	7	7	3	5	3	5	5	7	3	7	5	7	10	3	5,45	1,90	3,55	

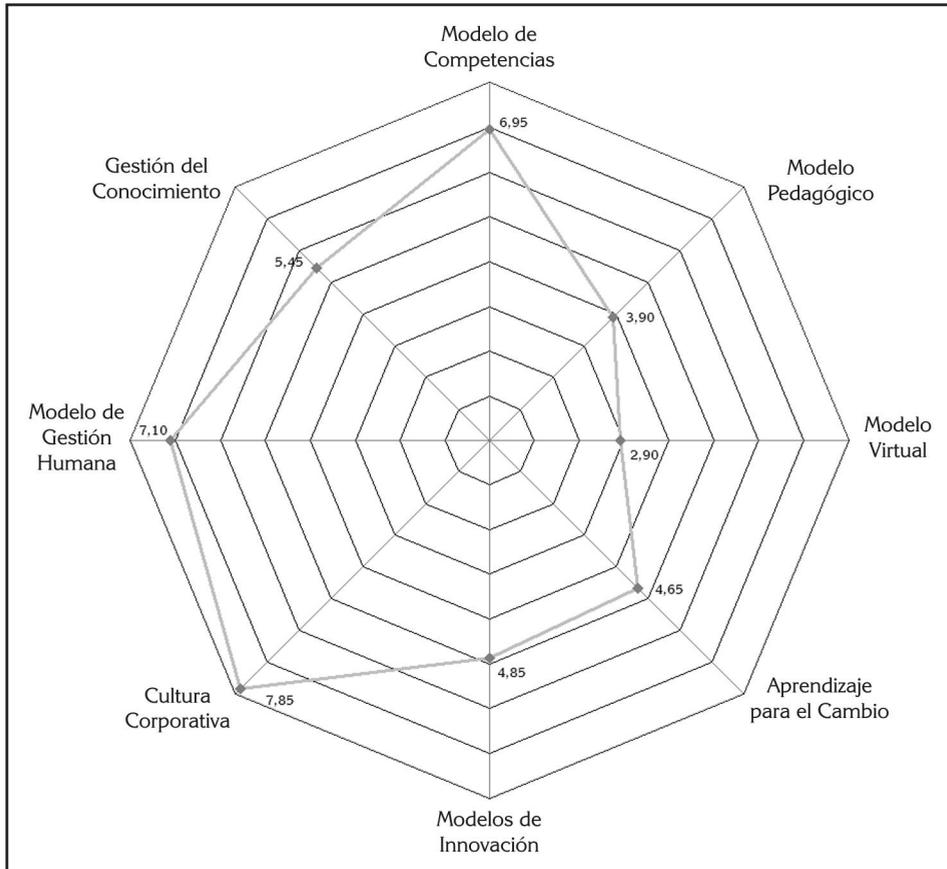
Amarillo

Verde

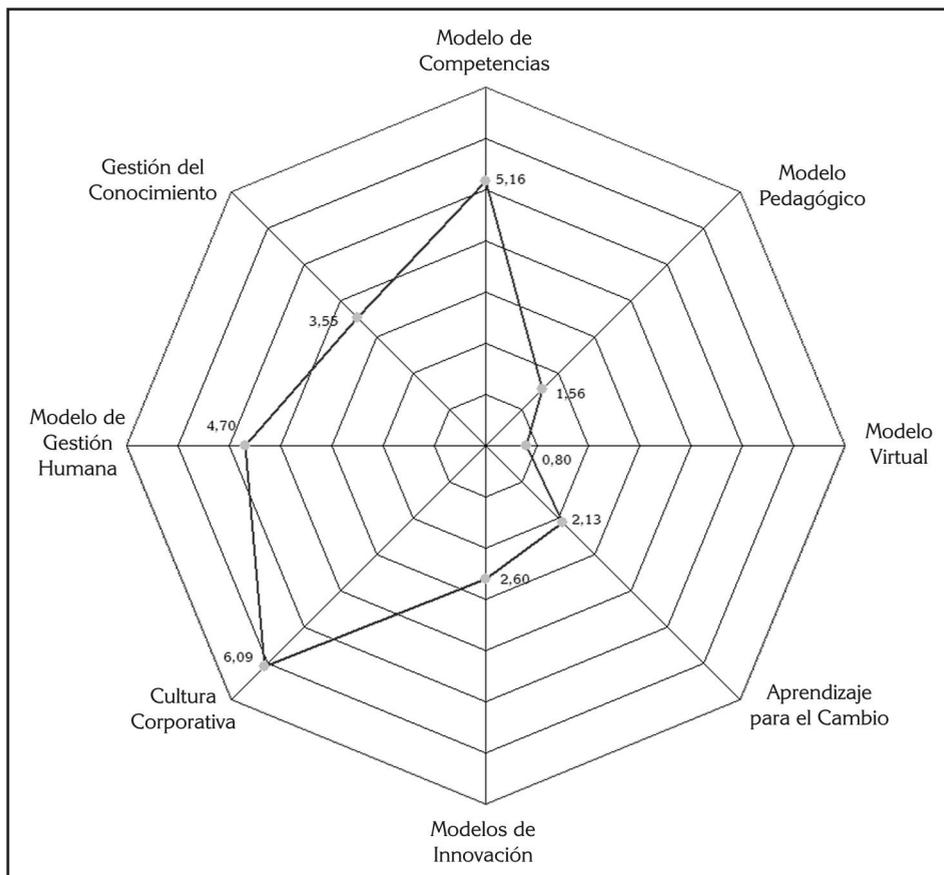
Rojo

E/D: Encuesta N°/Driver - X: Promedio - D.E.: Desviación Estándar  
 X Aj.: Promedio Ajustado- E.V.: Estado de las Variables

Promedio Simple (media aritmética)



Promedio ajustado



## Conclusiones

### Análisis

- Áreas en buen estado [verde -gris oscuro]: modelo de competencias, modelo de gestión humana y cultura corporativa: *Consolidar*.

- Áreas débiles [amarillo -gris claro]: gestión del conocimiento, modelos de innovación y aprendizaje para el cambio: *Fortalecer*.
- Áreas críticas [rojo -gris muy oscuro]: modelo pedagógico y modelo virtual: *Diseñar*.

## Recomendaciones para el Diseño

### *Para la fase 2*

Se debe partir del modelo de competencias para el diseño general, articulando su estructura a los componentes clave de las competencias de la empresa: (1) *corporativas*, (2) *de liderazgo*, y (3) *específicas del cargo*.

Premisa fundamental del diseño: *consolidar* los modelos de competencia, gestión humana y cultura corporativa.

### *Para la fase 3*

Para estructurar el plan de formación, se debe partir del diseño del modelo pedagógico, que responda tanto a fortalecer las áreas que están en buen estado o débiles, como a la prioridad misma de atacar un área crítica. Este modelo pedagógico responde igualmente a la necesidad de tener el soporte para continuar con las otras fases.

Premisa fundamental de la estructuración del plan de formación: *diseñar* el modelo pedagógico con énfasis en el canal '*Blended*', de acuerdo con las características de las acciones de entrenamiento y formativas.

*Para las fases siguientes*

La creación de herramientas para detectar necesidades, para el diseño de contenidos, metodológicos y didácticos, y para evaluar las acciones del sistema de gestión del aprendizaje, debe estar supeditada totalmente al fortalecimiento del aprendizaje para el cambio, a la gestión del conocimiento y al incremento de la innovación.

## **FASE 2. Estructura del Sistema de Aprendizaje -Ficha Técnica**

### **1. Objetivos**

#### **General**

Diseñar el sistema de aprendizaje, con base en los inductores -'drivers', identificados en la Fase 1 Diagnóstica.

#### **Específicos**

- *Investigación documental:* Identificar referentes de modelos de aprendizaje en el ámbito académico y organizacional, haciendo énfasis en información sectorial y corporativa.
- *Trabajo de campo:* Visibilizar las características internas que determinan los mediadores del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Empresa seleccionada.

- *Análisis e informe*: Definir los lineamientos que deben orientar el entrenamiento, la capacitación y la formación de los empleados. Redacción del informe.

## 2. Metodología

### Enfoque

- Diseño participativo de los procesos y las herramientas.
- Conformación de equipos pilotos autónomos.

### Estructura Metodológica

- 1°. Identificar en las entrevistas, los referentes, percepciones y prácticas del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2°. Identificar los retos estratégicos de la empresa.
- 3°. Identificar las características del proceso de enseñanza-aprendizaje, aplicando las siguientes herramientas: pautas de conversación, el ciclo DIAT, el triángulo formativo y Matriz de Prensky.
- 4°. Construir la estructura del sistema de aprendizaje.

### 3. Fundamentación

Desde el Proyecto Macro

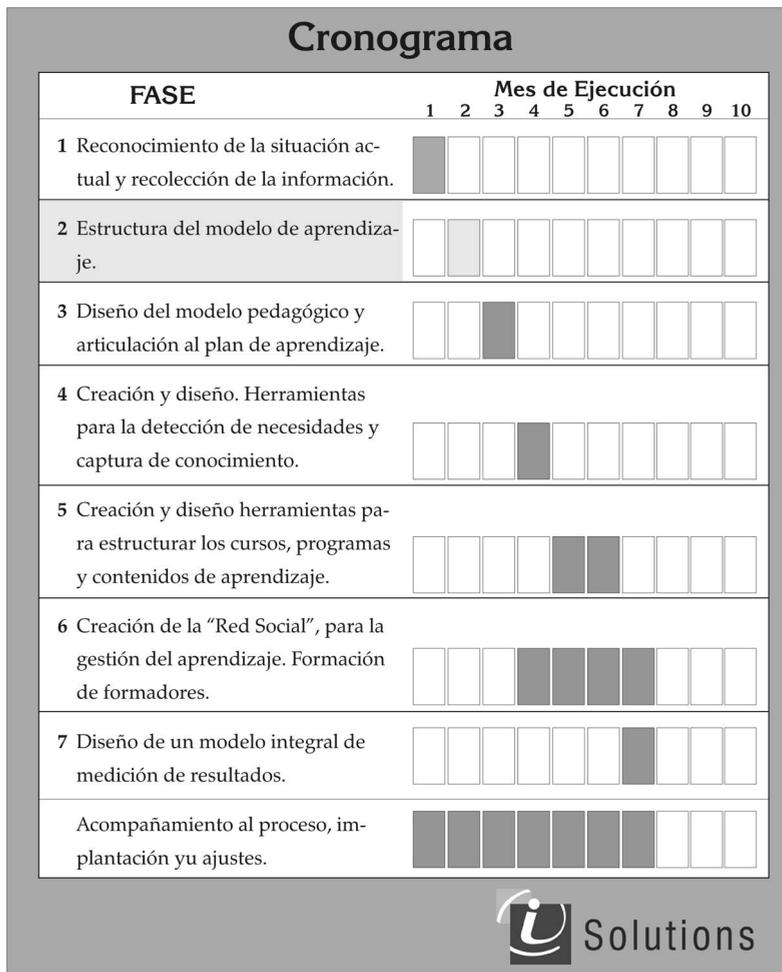
#### Actividades

Las actividades realizadas están fundamentadas en los objetivos de la Fase 2, e insertas en la siguiente estructura:

<b>Fases del Proyecto</b>	
<b>FASE</b>	<b>ENTREGABLE</b>
1 Reconocimiento de la situación actual y recolección de la información.	Documento con el Estado del Arte -o diagnóstico.
2 Estructura del modelo de aprendizaje.	Diseño general del Modelo de Aprendizaje.
3 Diseño del modelo pedagógico y articulación al plan de aprendizaje.	Modelo Pedagógico, usando el modelo de aprendizaje anterior.
4 Creación y diseño. Herramientas para la detección de necesidades y captura de conocimiento.	Diseño Piloto 1: detección de necesidades. Piloto 2: captura de conocimiento.
5 Creación y diseño herramientas para estructurar los cursos, programas y contenidos de aprendizaje.	Diseño Piloto 3: estructura de cursos. Piloto 4: contenidos unidades didácticas.
6 Creación de la "Red Social", para la gestión del aprendizaje. Formación de formadores.	Gestión Piloto 5: formación de formadores.
7 Diseño de un modelo integral de medición de resultados.	Piloto 6: Modelo de Medición estructurado y aplicado sobre los entregables 4, 5 y 6.

## Cronograma

La Fase 2 que duró un mes, fue ejecutada en dos tiempos de 15 días. Con base en lo observado en esta fase, se replanteó el cronograma inicial, pasando de una propuesta de 10 meses a una de siete, como se señala en la siguiente estructura:



## Desde la Fase 1

En la Fase 1 o diagnóstica, se identificaron los ocho inductores que actúan como '*drivers*' del proceso de diseño del sistema de aprendizaje: Modelo de Gestión del Conocimiento (KM), Modelo de Competencias, Cultura Organizacional, Modelo de Gestión Humana, Aprendizaje para el Cambio, Modelos de Innovación, Modelo Virtual, y Modelo Pedagógico. De igual manera, se recomendaron tres directrices tener en cuenta en el diseño:

- *Consolidar* el modelo de competencias, el modelo de gestión humana y la cultura corporativa.
- *Fortalecer* la gestión del conocimiento, la innovación y el aprendizaje para el cambio.
- *Diseñar* el modelo pedagógico y el modelo de virtualidad.

Se recomendó, además, partir del modelo actual de competencias, articulando su estructura, al desarrollo de las tres competencias de la empresa: corporativas, de liderazgo y específicas de los cargos.

## Desde los Referentes Conceptuales

### *Teorías de aprendizaje*

Diversas teorías nos ayudan a comprender y controlar el comportamiento humano involucrado en las acciones de aprendizaje –por medio de la observación directa o la predicción. Estas van desde la teoría clásica del condicionamiento de Pavlov, pasando por los ambientes colaborativos inteligentes –ACI, hasta la “*modelización*” con base en los ambientes CSCL ('*Computer Supported Collaborative Learning*'). Algunos autores proponen resumirlas en dos enfoques: *conductista* y *constructivista*.

El primero hace referencia a palabras como “estímulo”, “respuesta”, “refuerzo”, lo que a veces nos lleva a la idea de un enfoque automatizado y calculador. La evolución misma de las teorías de aprendizaje, ha contribuido a remplazar la concepción mecánica de la relación estímulo-respuesta, por otra más funcional que hace hincapié en el significado de las condiciones estimulares externas al individuo, permitiendo el uso del método experimental aplicado a la observación y a la medición de conductas.

El segundo engloba las teorías cognitivas o cognitivistas, dedicadas al estudio de lo que sucede al interior del individuo cuando se enfrenta a la adquisición de nuevos conocimientos, y a las interacciones que se producen en la memoria de dicho “*sujeto de aprendizaje*”, cuando confronta lo nuevo con sus experiencias previas.

El constructivismo actual constituye la superación de los modelos cognitivos, intentando explicar *cómo el ser humano es capaz de construir conceptos en el marco de un aprendizaje “activo”, donde la misma persona genera y “construye” su proceso cognitivo con base en su “lente perceptivo”*.

### *Modelos de aprendizaje organizacional*

Al abordar el diseño de un modelo de aprendizaje organizacional, surge la pregunta sobre cuál de las anteriores teorías del aprendizaje es la más adecuada para un contexto empresarial. La tendencia actual prioriza las teorías constructivistas y genera un *frente común contra el conductismo*, por su visión automatizada del hombre, de los consultores expertos en el diseño de sistemas de aprendizaje.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el aprendizaje es una forma de *modificación de conductas* (“*mod-b*” de Skinner: consiste en extinguir un comportamiento indeseable, a partir de remover el refuerzo y sustituirlo por un com-

portamiento deseable a partir de un nuevo refuerzo), los procedimientos del conductismo son de gran utilidad cuando se trata de generar *hábitos* mediante el entrenamiento en procesos, con tareas de alta repetición, que permiten *medir tiempos y movimientos*.

La mayor debilidad del conductismo es su incapacidad para explicar ciertas conductas sociales derivadas de los cambios bruscos o *eventos inesperados*, muy propios de los entornos actuales, donde una empresa es una *red social de interacciones complejas*. En tal sentido, un empleado que aprende, podría encontrarse en una situación en la que nunca se dé el estímulo para la respuesta correcta y, por lo tanto, el aprendiz no responde, o se le ha condicionado tanto para responder a determinado estímulo, que frente a un evento anormal, no estaría en capacidad de responder exitosamente. De allí la tendencia a privilegiar el enfoque constructivista.

De todas maneras, ninguna teoría es buena o mala al momento de diseñar un sistema de aprendizaje organizacional. Su diseño depende de las necesidades, expectativas e intereses de la organización. Analizando la literatura disponible sobre universidades corporativas, modelos de gestión del conocimiento, sistemas o modelos de aprendizaje organizacional, incluso sobre modelos pedagógicos que apoyan los procesos de gestión humana, en su generalidad responden a un *enfoque ecléctico* que permite *gestionar el aprendizaje de manera dual*: en las actividades con alto nivel de pensamiento estratégico y alta exigencia de respuesta frente a eventos anormales o inesperados, y en aquellas de alto nivel de rutinización y estandarización.

De acuerdo con las necesidades de la empresa en que se aplicó el modelo, se seleccionaron las siguientes teorías de aprendizaje:

- Aprendizaje basado en competencias.
- Aprendizaje colaborativo, con énfasis en la creación de ambientes colaborativos inteligentes –ACI.
- Aprendizaje basado en problemas –ABP.
- Cognición situada.

La explicación básica de cada una de estas teorías y su aporte al sistema de aprendizaje, se aborda más adelante en el marco conceptual de los *Criterios para la Estructura del Sistema de Aprendizaje*. El desarrollo en la práctica de dichos aportes, será la esencia del Modelo Pedagógico que se construirá en la Fase 3 del proyecto.

## Desde las Entrevistas

### *Retos estratégicos*

Según lo planteado por los empleados consultados y entrevistados, la empresa deberá responder a los siguientes retos estratégicos desde el aprendizaje:

- ♦ *Consolidar los conocimientos técnicos específicos* que apoyen el negocio base.
- ♦ *Identificar el conocimiento estratégico* frente a los nuevos negocios.
- ♦ *Identificar el conocimiento clave* frente a la estrategia de despliegue internacional.
- ♦ *Generar desde el Sistema de Aprendizaje*, las acciones clave de acuerdo con lo identificado.

Dichas acciones pueden ser individualizadas o generar el empaquetamiento necesario, que responda adecuadamente a los retos estratégicos. Las acciones responderán a los siguientes escenarios:

- No se tiene el conocimiento. Adquirir por formación o contratar con terceros.
- Se tiene pero a un nivel incipiente. Se debe volver experto.
- Se tiene experto pero a nivel tácito. Se debe volver explícito.
- Se tiene experto y explícito, pero en pocas personas. Se debe socializar.
- Se tiene experto, explícito y socializado. Se debe gestionar estratégicamente (KM).

### *Formación de formadores*

Con el fin de identificar las prácticas habituales en el contexto de la enseñanza-aprendizaje, se propició el encuentro, en el marco de varios talleres, con un grupo de empleados que evidenciaron experiencia previa en procesos formativos al interior de la empresa.

Para obtener la información clave que permitiera visibilizar las experiencias positivas y negativas, se utilizaron los siguientes instrumentos:

*Cuestionario- pautas de conversación con formadores*

N°	Pregunta
1	¿Conoce y aplica el modelo de estilos de aprendizaje?
2	¿Responde la estructura de su curso al aprendizaje o a la formación?
3	¿Contiene dicha estructura espacios para las lecciones aprendidas?
4	¿Contiene actividades para el aprendizaje auto gestionado?
5	¿En la fijación de objetivos de aprendizaje se tienen objetivos colectivos?
6	¿Qué tanto se promueve la habilidad de aprendizaje en equipo?
7	¿Qué tanto se promueve la sensibilidad intercultural?
8	¿En la elaboración de contenidos se involucran otros actores de la cadena de valor'?
9	¿Disponen de apoyo formador las personas o equipos que revisan la eficacia de los procesos?
10	¿En el proceso de aprendizaje se facilita el contacto con empleados de todas las áreas?
11	¿Como formador participa en la evaluación y retroalimentación de impacto?
12	¿El diseño de su curso qué tanto permite medir el valor agregado a personas y equipos y estimar la amortización de la inversión en dicha actividad de aprendizaje?

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 identifican variables en el contexto del aprendizaje individual. Los entrevistados manifestaron que desconocen el modelo de estilos de aprendizaje de David Kolb y, por lo tanto, en sus cursos nunca han indagado sobre el perfil de aprendizaje de sus estudiantes. Coinciden en afirmar que las acciones actuales responden más a contextos de aprendizaje puntual que a estrategias for-

mativas. Con respecto a la tercera pregunta, identificaron la existencia de una buena práctica de lecciones aprendidas en una de las áreas de la empresa. En cuanto al aprendizaje autogestionado, se evidenció que es una práctica habitual.

Las preguntas 5, 6, 7 y 8, identifican variables de aprendizaje en equipo. Se evidenció que los objetivos colectivos son más implícitos que explícitos en el diseño de los cursos. La habilidad de trabajo en equipo es fuerte a nivel intragerencial, y deficiente a nivel intergerencial. Finalmente, sólo se tiene una experiencia de vinculación de personal externo a los procesos formativos, por medio de una charla más o menos periódica con los contratistas, orientada a los estándares de calidad.

Las preguntas 9, 10, 11 y 12 identifican variables de aprendizaje organizacional. Con respecto a la 9, no se tiene ninguna experiencia previa de acompañamiento formador en la revisión de procesos. En cuanto a la 10, los procesos formativos son fuertes a nivel de cada gerencia y no es habitual la transversalidad con otras gerencias, en el conocimiento técnico específico, salvo en las acciones formativas administrativas, en las cuales participan empleados de toda la empresa. Advierten que sólo llegan hasta la evaluación de reacción.

Los resultados anteriores ratifican la ausencia de un modelo pedagógico y en general de un sistema coherente de aprendizaje, en el marco del fortalecimiento del modelo de gestión del conocimiento, apoyado en la fortaleza del modelo de competencias actual.

### *Ciclo DIAT*

Esta herramienta: *Dato/Información/Aprendizaje/Transformación*, identifica si una empresa tiene o no las habilidades necesarias para gestionar el ciclo, altamente relacionado con el proceso de aprendizaje. Se levanta la información con base en los siguientes niveles:

*Nivel 1.* Pasar del Dato a la Información mediante la habilidad de *selectividad*.

*Nivel 2.* Pasar de la información al aprendizaje organizacional mediante la habilidad de *socialización*.

*Nivel 3.* Pasar del aprendizaje organizacional a la transformación mediante la habilidad de *aplicabilidad o acción*.

La identificación de dichas habilidades implica, a su vez, tres niveles: personas, equipo y organización. Con base en el aporte de los entrevistados, estas habilidades se evidencian más a nivel de personas, menos a nivel de equipos y es crítico a nivel organizacional.

La empresa presenta actualmente fortaleza en la habilidad del nivel 1: *selectividad*. Se presenta dificultad en el nivel 2: *socialización*. En la empresa, las personas aprenden permanentemente, pero ello no garantiza que se tenga un aprendizaje organizacional. Con respecto al tercer nivel, las *acciones de aplicación* serían más estratégicas si el ciclo no presentara la ruptura en el nivel 2.

### *Triangulo formativo*

Al indagar por el estado actual de las tres variables del triángulo tradicional: Aprendiz/Formador/Contenidos, se concluye:

- 1°. Se identifican unas características generales del estudiante institucional, pero no se llega a un perfil claro. La organización no cuenta con el conocimiento y las herramientas andragógicas para identificar las necesidades cognitivas, emocionales y comportamentales. Esta información es clave para poder estructurar y poner en marcha el modelo pedagógico.
- 2°. Se tienen algunas experiencias individuales y puntuales de formación de formadores, pero no se cuenta con una plantilla de facilitadores reconocidos oficialmente.

- 3°. Los contenidos formativos son pertinentes y claros, gracias al aporte del modelo de competencias. La evaluación anual permite identificar brechas y generar acciones para el plan formativo. Se requiere, que el sistema de aprendizaje genere mayor claridad, no sólo frente al “*Know how*”: saber cómo hacer las cosas, sino también frente al “*Know what*”: saber qué debemos aprender.

### *Matriz de Prensky*

Con esta herramienta se identifica el rango de edades de los grupos a quienes van dirigidas las acciones formativas, con el fin de personalizar el sistema de aprendizaje. Con base en lo planteado por Marc Prensky en su estudio “*La Muerte del Mando y del Control*”, no es lo mismo diseñar un sistema de aprendizaje para los “*nativos digitales*”: personas menores de 25 años, que han crecido inmersos en la tecnología digital, que para los “*inmigrantes digitales*”: personas mayores de 30 años.

Los primeros se caracterizan por la multitarea, funcionan como pez en el agua en ambientes virtuales, con alta capacidad para compartir información; se podría hablar de que poseen una nueva estructura neuronal y una gran capacidad para asimilar el lenguaje gráfico e iconográfico; a su vez, presentan problemas de atención, productividad y toma de decisiones sin previo análisis.

Los segundos se caracterizan por un manejo digital adecuado pero tardío, toma de decisiones racionales, capacidad para asimilar textos y dificultades para el lenguaje gráfico.

En el caso de la empresa en cuestión, los empleados que fueron objeto de acciones formativas en el 2009, se clasificaron en los siguientes rangos:

- ✿ Total empleados 124 (100%)
- ✿ Menores de 25 años: 24 (19,3%)
- ✿ Entre 26 y 35 años: 55 (44,3%)
- ✿ Entre 36 y 45 años: 20 (28%)
- ✿ Entre 46 y 55 años: 15 (16%)
- ✿ Mayores de 56 años: 10 (8%)

En consecuencia, los empleados *nativos digitales* son el 19,3% y el resto, o sea que el 80,7% son *inmigrantes digitales*, lo que determina que el sistema de aprendizaje se debe fundamentar en el esquema de 'Blended Learning': aprendizaje presencial más virtual, con mayor énfasis en las acciones presenciales.

## ***4. Criterios para la Estructura del Sistema de Aprendizaje***

### Lineamientos Generales

La estructura del sistema de aprendizaje para esta empresa, debe responder a los siguientes criterios:

- *Reto estratégico*: Toda acción de entrenamiento, capacitación o formación que genere el sistema de aprendizaje, debe impactar en uno o varios de los retos estratégicos de la organización.
- *Base cultural*: La esencia del sistema es el acompañamiento cultural, más que una propuesta tecnológica.

- *Integralidad*: La gestión del sistema debe ser integral: desarrollo del negocio y desarrollo de las personas.
- *Alineación*: El sistema de aprendizaje debe generar el alineamiento de todos los modelos de gestión humana y tecnológica que existan en la empresa.
- *Coherencia*: El sistema de aprendizaje debe tener coherencia curricular: la adquisición del conocimiento planeado: técnico, estratégico o transversal, debe responder a lo que necesitan la organización y las personas, y lo ejecutado debe estar acorde con lo planeado.
- *Gerenciamiento*: La gestión del sistema de aprendizaje se debe realizar siguiendo las pautas de la Gerencia General y del Modelo Pedagógico que se estructure en la Fase 3.

## Marco Conceptual

Toda acción de entrenamiento, capacitación o formación que genere el sistema de aprendizaje, se debe estructurar con base en los siguientes criterios conceptuales, que resumen el modelo pedagógico:

- *Principios del enfoque Andragógico*: Responde a los criterios de cómo aprenden los adultos.
- *Aprendizaje basado en competencias*: Las competencias corporativas, de liderazgo y las técnicas se convierten en el eje de la gestión del talento humano con un claro propósito: enriquecer el *Ser*, fundamentado en un *Saber* y evidente en un *Hacer*.
- *Aprendizaje colaborativo*: Con énfasis en la creación de ambientes colaborativos inteligentes –ACI. Se fundamenta en los ambientes CSCL –

'*Computer Supported Collaborative Learning*', que buscan generar un nivel de interacción y colaboración altos entre diferentes personas, en torno a la solución de problemas reales y apoyados en las TIC's, especialmente en simuladores.

- *Aprendizaje basado en problemas –ABP*: Se fundamenta en la pedagogía problémica que busca identificar, obtener o potenciar habilidades para el análisis y solución de problemas; actúa como mediador para la comprensión de temas de aprendizaje personal y grupal. Se potencia el entendimiento de la realidad, la generación del “*conflicto cognitivo*” y el reconocimiento y aceptación de procesos sociales en el marco del aprendizaje organizacional.
- *Cognición situada*: Arranca de la premisa de que el conocimiento forma parte y es producto de la actividad, el contexto y la cultura. Lo anterior permite que el aprender en el contexto y el hacer en la práctica, sean acciones inseparables. La enseñanza situada y experiencial, permite la solución de problemas concretos, el aprendizaje colaborativo, el desarrollo analítico de casos y las simulaciones situadas.

La caracterización y el diseño de los mecanismos para llevar a la práctica estos enfoques, será parte de la construcción del modelo pedagógico.

## Contexto

La estructura del Sistema de Aprendizaje de la empresa, debe garantizar la identidad y la contextualización de cada acción formativa, con base en los siguientes lineamientos:

- *Inductores*: La estructura del sistema refleja los ocho '*drivers*' identificados en la Fase 1, y sus acciones deben responder a la estrategia de: consolidar, fortalecer o diseñar.
- *Canal*: De acuerdo con los grupos etarios, el canal debe ser '*Blended*'; con énfasis en presencialidad en el mediano plazo y en la adquisición de habilidades para el desarrollo del modelo virtual a largo plazo.
- *Formadores*: La plantilla adecuada de formadores de la empresa, se debe consolidar a mediano plazo.
- *Evaluación*: La evaluación de impacto y la medición del ROI de las acciones del sistema de aprendizaje, en especial las orientadas al '*core*' de la compañía, se deben generar en el mediano plazo.

## FASE 3. Estructura del Modelo Pedagógico -Ficha Técnica

### 1. Objetivos

#### General

Diseñar el Modelo Pedagógico, con base en los resultados de las Fases 1 y 2.

#### Específicos

- *Investigación documental*: Identificar referentes de modelos pedagógicos empresariales, con énfasis en información sectorial y corporativa.

- *Trabajo de campo:* Identificar las prácticas internas de la Empresa. Cómo se transmite el conocimiento y cómo se adquiere el aprendizaje a nivel de personas, equipos y organización, en el marco de la estructura del Sistema de Aprendizaje (Fase 2).
- *Análisis e informe:* Articulación. Definir la interfaz de cada paso del Modelo Pedagógico propuesto que corresponde al nivel 3 del Sistema de Aprendizaje, con cada uno de los componentes del mismo. Redacción del informe.

## **2. Metodología**

- Entrevistas a empleados con experiencia previa en procesos formativos.
- Observación a situaciones de aprendizaje puntuales con formadores internos.
- Revisión documental a manuales utilizados por los formadores en situaciones de aprendizaje.

Nota: No se incluyen el mapa del modelo ni el cuadro de interfaces por razones de confidencialidad.

### 3. Fundamentación

Desde el Proyecto Macro

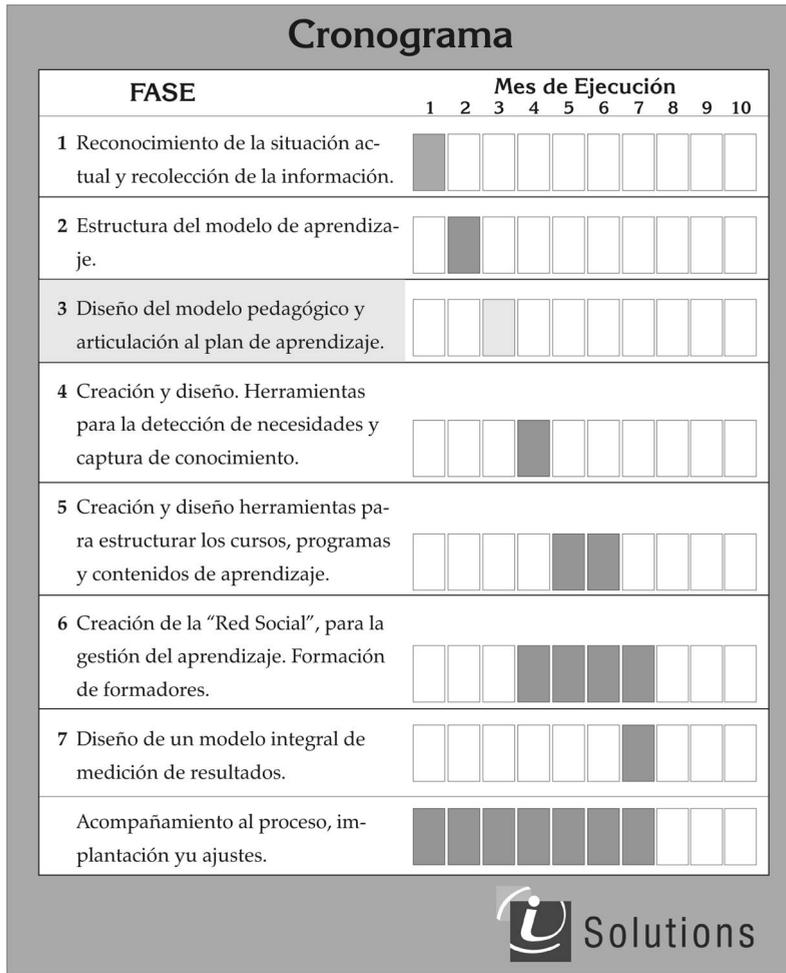
#### Actividades

Las actividades realizadas se fundamentan en los objetivos de esta Fase 3, inserta en la siguiente estructura:

<b>Fases del Proyecto</b>	
<b>FASE</b>	<b>ENTREGABLE</b>
1 Reconocimiento de la situación actual y recolección de la información.	Documento con el Estado del Arte -o diagnóstico.
2 Estructura del modelo de aprendizaje.	Diseño general del Modelo de Aprendizaje.
3 Diseño del modelo pedagógico y articulación al plan de aprendizaje.	Modelo Pedagógico, usando el modelo de aprendizaje anterior.
4 Creación y diseño. Herramientas para la detección de necesidades y captura de conocimiento.	Diseño Piloto 1: detección de necesidades. Piloto 2: captura de conocimiento.
5 Creación y diseño herramientas para estructurar los cursos, programas y contenidos de aprendizaje.	Diseño Piloto 3: estructura de cursos. Piloto 4: contenidos unidades didácticas.
6 Creación de la "Red Social", para la gestión del aprendizaje. Formación de formadores.	Gestión Piloto 5: formación de formadores.
7 Diseño de un modelo integral de medición de resultados.	Piloto 6: Modelo de Medición estructurado y aplicado sobre los entregables 4, 5 y 6.

## Cronograma

La Fase 3 tuvo una duración de un mes, dentro del cronograma:



## Desde la Fase 2

La Fase 2 aportó la estructura del Sistema de Aprendizaje, ubicando el modelo pedagógico en la parte central del sistema. La fundamentación del modelo debe generar las interfaces entre éste y los demás componentes o niveles:

### *Nivel 1: Plataforma estratégica*

Determina los retos estratégicos que orientan el sistema de aprendizaje y sus acciones de consolidación, fortalecimiento y diseño.

### *Nivel 2: Malla curricular*

Responde a las necesidades planteadas por el Nivel 1. Compuesta por tres contenidos:

- *Conocimiento técnico específico*, referido al negocio base y a los procesos 'core' o esenciales.
- *Conocimiento estratégico* orientado a los nuevos negocios.
- *Conocimiento transversal*, referido a las competencias corporativas, de liderazgo y de cultura corporativa.

### *Nivel 3: Modelo pedagógico*

Determina las etapas: proceso de detección de necesidades; elaboración del plan formativo; diseño de contenidos; diseño metodológico; diseño didáctico; gestión de programas; evaluación, y plan de mejoramiento.

### *Nivel 4: Alineación de los modelos existentes en la organización, en los contextos de la gestión humana, procesos y tecnología*

Este nivel garantiza las sinergias necesarias entre estos modelos, para la gestión adecuada del sistema.

## Desde los Referentes Conceptuales

### *Concepto de modelo*

- Construcción conceptual elaborada por especialistas, para entender las relaciones que describen un fenómeno o sistema (Flores, Rafael, 1982).
- Figura mental que nos ayuda a entender las cosas que no podemos ver o explicar directamente (Bruner, 1996).
- Describe una realidad y explora las posibilidades de esa realidad (Bross Consulting, 2003).

### *Concepto de modelo pedagógico*

- Es la representación de las relaciones predominantes en el acto de enseñar. Es una herramienta conceptual para entender el proceso de enseñanza-aprendizaje, en un contexto social amplio y genérico (Bandura, 1.990).
- Concepto con el que se expresan, como una totalidad, los componentes y las cualidades de una actividad académica (Robert Mager, Training Club, 2002).

### *Concepto de modelo pedagógico organizacional*

Marco conceptual y operativo para el desarrollo de los procesos de formación en la entidad, que permite la gestión del conocimiento a través de los procesos de adquisición, utilización, reflexión, nuevas prácticas, flujo y socialización del capital intelectual, con base en el plan de desarrollo de las competencias y con alto impacto en la estrategia de la organización.

El Modelo Pedagógico, en el marco del *Sistema de Aprendizaje Organizacional*, se fundamenta en:

- Contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Alinear y homologar las prácticas formativas con base en los principios del modelo.
- Contribuir de manera efectiva al desarrollo de las competencias organizacionales y personales.
- Agilizar la entrega del conocimiento, al flexibilizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Responder rápida y adecuadamente a los requerimientos de formación de cada gerencia.

En el marco del Sistema de Aprendizaje Organizacional, el *Modelo Pedagógico* se fundamenta en las siguientes metodologías activas:

- *Enfoque Andragógico*. Responde a los criterios de cómo aprenden los adultos.
- *Aprendizaje basado en las competencias corporativas*, de liderazgo y técnicas: se convierten en el eje de la gestión del talento humano para enriquecer el ser, fundamentado en el saber y en el hacer.
- *Aprendizaje colaborativo* con énfasis en la creación de ambientes colaborativos inteligentes -ACI. Se fundamenta en los ambientes CSCL ('*Computer Supported Collaborative Learning*'), que buscan generar un nivel alto de interacción y colaboración entre diferentes personas, en tor-

no a la solución de problemas reales y apoyados en las TIC's, especialmente en simuladores.

- *Aprendizaje basado en problemas* –ABP. Se fundamenta en la pedagogía problémica que busca identificar, obtener o potenciar habilidades para el análisis y solución de problemas; actúa como mediador para la comprensión de temas de aprendizaje personal y grupal. Se potencia el entendimiento de la realidad, la generación del “*conflicto cognitivo*” y el reconocimiento y aceptación de procesos sociales en el marco del aprendizaje organizacional.
- *Cognición situada*. El conocimiento forma parte y es producto de la actividad, el contexto y la cultura. Lo cual implica que el aprender en el contexto y el hacer en la práctica, sean acciones inseparables. La enseñanza situada y experiencial, permite la solución de problemas concretos, el aprendizaje colaborativo, el desarrollo analítico de casos y las simulaciones situadas.

## Desde la Práctica Formativa Previa

Las entrevistas realizadas a los empleados con experiencias previas en eventos formativos, y la observación *in situ* de un evento formativo, generaron un consenso en torno a las características que debe reunir un modelo pedagógico para la organización:

- Metodología fácil.
- Flexibilidad de horarios y canales presenciales y virtuales, ante la falta de disponibilidad de tiempo.
- Enseñanza-aprendizaje con marcado énfasis en repetición de tareas.

- Cursos cortos y prácticos.
- Autoestudio con base en aprendizaje autónomo.
- Orientación a la práctica.
- La mayor parte de las situaciones de aprendizaje eventos formativos, responden a contenidos de parametrización y normatización.
- Metodologías paso a paso.
- Metodologías flexibles y creativas que permitan aprender no sólo en el aula, ni sólo en cursos formales.
- Papel activo del sujeto de aprendizaje.

## Componentes del Modelo

### *Detección de necesidades*

Proceso formal de diagnóstico, que detecta las necesidades de capacitación en los empleados y en las gerencias de la empresa, con base en la evaluación de contribuciones y competencias, y cuyos resultados llevan a la elaboración del plan anual de formación. Detección de expertos y sistematización

Proceso de identificación y selección de los expertos en los temas del conocimiento estratégico de la empresa, para la construcción de los saberes, a través de la sistematización de experiencias.

### *Plan formativo*

Proceso formal de diseño del plan anual de capacitación en sus niveles estratégicos y operativos, con base en la detección de necesidades para alcanzar

desempeños superiores en los empleados, y mayor competitividad de la empresa.

### *Diseño 'Blended'*

Proceso por medio del cual se hace la elección del método, didácticas, materiales y contenidos a utilizar, en las acciones formativas necesarias en el contexto de la empresa, con base en los objetivos del diseño metodológico y mediante la mezcla adecuada de sesiones presenciales y virtuales.

### *Ejecución*

Proceso que lleva a cabo el programa formativo, con base en acciones de coordinación y administración del modelo pedagógico de la empresa.

### *Evaluación y segunda sistematización*

Proceso sistemático, metódico y neutral, que hace posible conocer los efectos de un programa y relacionarlos con las metas y recursos movilizados en el Sistema de Aprendizaje de la empresa. Garantiza gestionar el conocimiento adquirido en toda la dinámica formativa, con la retroalimentación de todos sus componentes.



## **Segunda Práctica**

*Diagnóstico para un Modelo de Universidad  
en una Entidad Privada del Sector Salud*

## EL MODELO MEISTER

El modelo a contextualizar corresponde al diseñado por Jeanne C. Meister [1], presidente de la consultora '*Corporate University Xchange Inc.*', con sede en Nueva York y experta dedicada a la educación empresarial. El modelo surge después de haber observado el comportamiento de varias universidades corporativas, entre ellas, en el Banco de Montreal, Motorola, Crotonville de General Electric, Sun Microsystems, General Motors, Texas, Yokohama, Xerox, Chrysler, y Chase Manhattan.

El modelo responde a la concepción que la autora tiene de una universidad corporativa, la cual define como el resultado de la necesidad de realizar una transición en las empresas, con el fin de acomodarse a las necesidades específicas del siglo XXI: necesidades de adaptación a mercados globalizados, cambios muy rápidos en tecnología, estructuras organizacionales cada vez más planas y flexibles, alto desarrollo personal, la aparición de la economía del conocimiento y, por lo tanto, con el requerimiento de modelos formativos que respondan a la necesidad de capacitación técnica, pero también a la oportunidad de nuevos negocios y mercados.

### ***1. Objetivos a que Responde el Modelo***

- Proporcionar oportunidades de aprendizaje que sirvan de apoyo a los aspectos críticos de los negocios de la organización.
- Considerar el modelo de universidad corporativa como *un proceso* antes que como *un lugar* de aprendizaje.

- Diseñar un plan de estudios que contenga las 3C: desarrollo de la *ciudadanía corporativa*, marco de *referencia contextual* y *capacidad medular*.
- Un plan de estudios que capacite a toda la cadena de valor, incluidos clientes, distribuidores, proveedores de producto, de la misma forma que las universidades que proveen los trabajadores del mañana.
- Cambiar la capacitación dirigida por un instructor, a formas múltiples de difusión del aprendizaje.
- Estimular a los líderes para que se involucren y faciliten el aprendizaje.
- Cambiar el modelo de asignación presupuestal empresarial, por uno de autofinanciación por parte de las unidades de negocios.
- Asumir un enfoque global para desarrollar soluciones de aprendizaje.
- Crear un sistema de medición para evaluar la producción y los insumos.
- Utilizar la universidad empresarial para lograr una ventaja competitiva y el ingreso a nuevos mercados.

## **2. Pasos del Diseño**

El modelo plantea diez pasos para el diseño de la universidad empresarial:

### **1). Conformar un Sistema de Gobernabilidad**

Éste primero lo considero el más fundamental. Tiene que ver con *el apoyo fuerte y decidido de la alta gerencia al proyecto*. Pero lo más importante es la rela-

ción que éste con la importancia de la lectura de entornos. Esto es, la capacidad para diagnosticar.

En su libro, la autora propone que en el sistema de gobernabilidad se involucre a toda la organización en torno al diseño de la Universidad empresarial, no sólo a los ejecutivos de mayor rango y a los gerentes de área. Propone realizar reuniones por áreas, con el fin de que desarrollen una visión compartida sobre *lo qué debe ser y a qué debe responder* dicha universidad. Este sistema de gobernabilidad debe permitir aclarar cuatro roles, que a su vez son verdaderas canteras para el diagnóstico y fuente de información altamente valiosa para el diseño de la misma. Los cuatro roles son:

- Cuáles son *las necesidades reales* del aprendizaje que se requiere para respaldar las estrategias del negocio. Esto es: Identificar y dar prioridad a necesidades presentes y futuras en el campo del aprendizaje. Las respuestas a este interrogante proporcionarán a la Universidad empresarial, su dirección estratégica.
- Cómo serían *los vínculos entre estrategias*; cuáles serían las inversiones que cada estrategia requeriría. Es decir, vincular la capacitación con estas estrategias clave del negocio. Un proceso de expansión a otros países significaría, por ejemplo, desarrollar programas de capacitación y aprendizaje de un nuevo idioma, asimilación de la otra cultura, entre otros.
- Cuáles serán *los procedimientos, procesos y estándares*, para determinar qué tipo de capacitación se requiere, y luego diseñar, desarrollar y difundir los programas de capacitación, con eficiencia de costos. En otras palabras, garantizar diseño, desarrollo, difusión y medición constantes.

- Proporcionar *dirección para desarrollar* la filosofía del aprendizaje. Tratándose de un sistema de gobernabilidad, es importante la claridad de protocolos para los estudiantes, facilitadores y aliados. Se trata de los protocolos de interacción entre los actores de la universidad corporativa.

## 2). Crear una Visión

La autora considera que una declaración de visión inspiradora, memorable, creíble y concisa, debe ser una declaración conjunta de todos los miembros principales de la organización, de todos los líderes de la organización, en la medida en que lograr una visión conjunta es decidir el rumbo definitivo de la universidad. En síntesis, no es una labor que corresponda sólo a los departamentos de capacitación ni a los líderes de dichas áreas.

## 3). Recomendar el Campo de Acción y la Estrategia de Financiación

En este punto se define cuál es el ámbito de operaciones de la Universidad, el tipo de empleados a los que estará dirigida y los programas que se van a ofrecer de acuerdo con este perfil. La autora considera que se deben observar dos objetivos: en primer lugar, que *la gente cambie y que esto permita a la organización, crear una nueva cultura*. El segundo objetivo debe dirigirse al *mejoramiento de las capacidades, conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo específico de cada empleado*: se trata de mejorar las capacidades de la fuerza laboral.

Luego se debe definir el tema de la financiación, la magnitud del presupuesto, el sistema, y la posible venta de derechos de los programas de capacitación. Plantea que la Universidad empresarial debe llegar a un nivel de autofinanciación.

#### 4). Crear una Organización

Este cuarto paso tiene que ver con una estructura gerencial que responda a la asignación de funciones en razón de costos y eficiencia. De igual manera, definir cuáles funciones estarían centralizadas y cuáles se delegarían en áreas de la empresa o en terceros.

#### 5). Identificar a los Participantes

Una de las características de las universidades empresariales, según la autora, es la amplitud de públicos a los cuales dirige su acción. En este caso la audiencia, el público objetivo, estaría compuesto por la totalidad de la cadena de valor: empleados, proveedores, clientes y aliados. Una vez definida, deben establecerse con claridad las necesidades de formación de dicho público, con el fin de diseñar y desarrollar programas pertinentes y específicos. En este punto también se trata de identificar cuál es el estado actual y el ideal formativo, para establecer las brechas de conocimiento de cada componente.

#### 6). Crear Productos y Servicios

Derivado del punto anterior, se debe establecer un portafolio de soluciones de aprendizaje. La identificación de estas soluciones permite crear el plan de estudios y las posibles escuelas de aprendizaje: liderazgo, gestión del cambio, técnicas y tecnologías específicas de acuerdo con el sector al que pertenece la entidad.

#### 7). Selección de Socios del Aprendizaje

Identificados los productos y servicios que tendrá la Universidad; este paso plantea la selección de proveedores internos y externos, entendidos como expertos y formadores de la misma organización o de instituciones de educa-

ción superior, consultores y facilitadores externos, que tendrán a cargo la implementación del plan formativo.

## 8). Trazar una Estrategia de Tecnología

Definir la tecnología con la cual se va a trabajar, que permita llegar al mayor número de personas, con mayor eficiencia de costos, y que permita medir los resultados. Esta estrategia de tecnología debe responder a tres preguntas [2]:

- ◆ *¿Se ajusta a las necesidades y perfil de nuestro público?*
- ◆ *¿Se tiene acceso a ella y se justifica?*
- ◆ *¿Simula las condiciones reales de trabajo?*

## 9). Crear un Sistema de Medición

El primer objetivo de una Universidad empresarial, es institucionalizar una cultura de aprendizaje continuo, unido a las estrategias clave del negocio. Es importante determinar cómo se van a medir el éxito de los programas y el cumplimiento de sus objetivos pedagógicos. Se trata de medir el impacto real en el negocio; sobre todo medir el nivel de alineación de la Universidad con las estrategias del negocio.

## 10). Comunicar

Una estrategia de comunicación debe involucrar a los miembros de las juntas directivas. De igual manera, crear vínculos de comunicación con sello de marca; es decir, que identifiquen la impronta de la Universidad, desarrollando medios audaces de comunicación. Finalmente, Meister plantea que se haga una gran difusión de los logros, desde los más pequeños hasta los más impactantes.

## Taller de Contextualización del Modelo

El siguiente taller fue realizado en una entidad del sector salud, como parte del diagnóstico de aprendizaje. El objetivo se enmarcó en varios de los postulados referidos en el modelo. Dada la calidad de los participantes: directivos de áreas clave de la entidad, la oportunidad de generar una visión común en torno a los 10 pasos del modelo fue realmente exitosa.

Como documento de estudio, compartimos esta experiencia que reafirma una de las propuestas planteadas en este libro: *la necesidad contextualizar los modelos*; ejercicio que implica bajarlos, adaptarlos a las condiciones culturales de cada institución.

### *Objetivo*

Taller grupal para desarrollar una visión compartida de universidad corporativa.

### *Metodología*

Taller dirigido en torno al Modelo de Meister, con base en la interacción de cinco grupos directivos, construyendo un concepto final estructurado a partir de puntos de vista individuales.

### *Comunidad Semántica*

*“Universidad empresarial es la orientación estratégica para desarrollar y educar a empleados, clientes y proveedores, con el objeto de cumplir las estrategias de negocio de una organización”. Modelo Meister*

### *Participantes*

Veinticinco directivos, representativos de todas las áreas de la entidad, divididos en cinco equipos de trabajo.

### *Esquema del modelo -variables*



### *Resultados*

Los resultados de la aplicación del modelo y el concepto final –cuadro resumen: jeraquía de campos semánticos (o identificación de ‘drivers’, se presentan en las siguientes páginas.

## Equipo 1

V.	Puntos de Vista
1	Responsabilidad, honestidad, compromiso, solidaridad, respeto, perseverancia, equidad.
2	Cambiante, humanista, normativo, innovador, competitivo, participativo, integral, epidemiológico.
3	Alta complejidad, responsabilidad social interna y externa, centrada en el usuario, investigación, productividad, gestión por procesos, gestión de la información, relación con los clientes, personal competente.
4	Liderazgo, servicio al cliente, habilidades comunicacionales, interrelación y dinámica de grupos, habilidades comerciales y de negociación, habilidades estadísticas y de indicadores, segunda lengua, humanización en salud, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, formación a la medida, informática y gestión clínica.
5	Mixto.
6	Todos los públicos. Paciente y su familia, benefactores, academia, proveedores, comunidad, empleados, contratistas.
7	Descentralizada: administración y operación. Centralizada: políticas, estrategias y gerencia. Infraestructura física: oficinas, salones, campos de práctica. Infraestructura de recursos Humanos: director general, comité de currículo, planta de docentes, personal administrativo.
8	Se tiene poca información sobre la inversión actual en formación. Lo ideal sería invertir el 1%.
9	Desarrollo de los componentes educativos, administrativos y asistenciales de acuerdo con los temas planteados en las necesidades de aprendizaje. Desarrollo de consultorías y asesorías basadas en las mismas necesidades.
10	Instituciones o universidades en otros países o regiones con quienes se comparta calidad y prestigio.
11	Mixta. Presencial, virtual. La combinación de las anteriores.
12	Proceso de certificación y posible acreditación. Medición del impacto con indicadores propios de la Entidad que se puedan relacionar con los productos generados en la universidad.

V.: Variable

## Equipo 2

V.	Puntos de Vista
1	Ética, respeto, equidad, honestidad, responsabilidad, oportunidad, solidaridad, participación, compromiso.
2	Ambiguo (normas, competencia, legislación). Estandarización del individuo, mercantilización del producto, cambiante y dinámico, clientes diferentes.
3	Investigación (tecnología), investigación (organización-universidad), diferenciación (personal competente), complejidad alta (actualización permanente), clientes (segmentación) (satisfacción), mercadeo (cliente interno y externo), conocimiento (integración con clientes y proveedores), liderazgo y posicionamiento.
4	Trabajo en equipo, asertividad, relaciones interpersonales, procesos, comunicación, liderazgo, gestión, negociación, responsabilidad social, coaching, aprender a desaprender, legislación en salud, metodología de la investigación, conocimientos técnicos, solución de conflictos, conceptos básicos de información, toma de decisiones, inteligencia emocional, manejo del tiempo, reuniones productivas, crecimiento personal, autoestima, empoderamiento.
5	Mixto. Objetivo: fortalecer las competencias técnicas y humanas de los colaboradores y clientes con el fin de armonizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la organización y de la cadena cliente-proveedores.
6	Proveedores, colaboradores internos, clientes externos, universitarios, temporales, contratistas, voluntariado, prestación del servicio, vigilantes, sindicato, alfabetizadores, practicantes, estudiantes.
7	Gestión administrativa contando con un concejo académico. Gestión académica. La entidad es la que define los lineamientos de las necesidades requeridas en infraestructura. Bloque con aulas.
8	La fuente de financiación serían los excedentes del ejercicio operacional.
9	Investigación, formación, Consultoría, asesoría, pasantías, academia, convenios, plan carrera y becas para familias.
10	Convenios con universidades tanto nacionales como internacionales, cajas de compensación, entidades gubernamentales, entidades de igual complejidad, empresas de otros sectores productivos, ONG.
11	Videoconferencias, informática, acceso ilimitado a Internet, salas de informática, equipos de cómputo, sistemas no asistidos, formación virtual, autoformación, multimedia, sistemas interactivos, intranet, equipos de telecomunicación, software especializado, simuladores, realidad virtual.
12	Procesos de autoevaluación, evaluación de eficacia, productividad y eficiencia, valor agregado, de seguimiento, de gestión, y todo con indicadores.

### Equipo 3

V.	Puntos de Vista
1	Equidad, Responsabilidad, compromiso, solidaridad, honestidad y respeto.
2	Variabilidad en legislación, tecnología, conocimiento y contexto social. Ausencia de control en la demanda. Poca incidencia en la modificación de las causas
3	Conocimiento, competencias, servicios por “nichos”, sostenibilidad, desarrollo de procesos administrativos y toma de decisiones.
4	Liderazgo, servicio al cliente, gestión por procesos, competencias estratégicas, desarrollo y fomento de los valores humanos.
5	Mixta.
6	Proveedores, colaboradores internos, clientes externos, universidad, contratistas, prestación del servicio, vigilantes, sindicato, practicantes, estudiantes.
7	Centralizada y subordinada a la organización de la Entidad.
8	Lo ideal: 5% del presupuesto de ingresos del Hospital.
9	Interno: Asuntos médico-asistenciales y asuntos administrativos. Externo: Asuntos medico-asistenciales, asuntos administrativos (teniendo en cuenta las necesidades y demandas del medio. Por ejemplo: administración logística, manejo de procesos, alta complejidad y teniendo en cuenta los procesos estratégicos).
10	Establecer convenios con las diferentes facultades de salud y administrativas reconocidas en el medio nacional e internacional.
11	Debe ser una combinación e interacción de los siguientes aspectos: - Actividades presenciales y virtuales. - Tecnología informática de última generación. - Simuladores. - Salas audiovisuales. - Aprendizaje práctico y grupal.
12	Completa de 360 grados con la participación de: estudiantes formadores. Beneficiarios del conocimiento y servicio del estudiante.

### Equipo 4

V.	Puntos de Vista
1	Competitividad, sostenibilidad, compromiso, liderazgo, orientación al servicio, credibilidad, innovación.
2	Entorno socioeconómico: incremento de cobertura por aseguramiento en población pobre y que envejece. Entorno tecnológico: cambiante y de alto costo. Entorno del mercado: selección por el intermediario, no libre escogencia y se basa sólo en precio y no en calidad. Entorno político-legal: leyes permanentemente reformadas que generan inestabilidad. Entorno comunitario: deficiencias educativas y en conceptualización de los derechos.
3	Segmentación: clientes seleccionados alta complejidad. Beneficio social: aumento del subsidio en salud, aumento del conocimiento y del posicionamiento de imagen. Productividad: aumento de la productividad de los activos, aumento de la productividad de la gente y disminución de cartera.
4	Liderazgo, negociación, cambio, gestión empresarial, actitud de servicio, cultura organizacional, humanización, tecnología de punta, formación en competencias, formación en inversión económica, comunicación, avances en gerencia, investigación, formación en alta complejidad y proyección social.
5	Mixto.
6	Empleados: definir en las familias de productos estratégicos los cargos estratégicos. Clientes: los seleccionados como estratégicos. Proveedores: seleccionados como estratégicos.
7	Centralizada: conceptos, política y modelo pedagógico. Descentralizada: en los componentes específicos. Estructura organizativa: dirección, control, operación.
8	Presupuesto muy disperso. Calculamos el 1%, equivalente a \$ 1.700 millones de pesos.
9	Consultorías, asesorías, entrenamientos externos e internos, formación, capacitación, investigación.
10	Universidades, centros de investigación nacionales e internacionales, proveedores, hospitales de igual complejidad, pagadores, centros de cooperación.
11	e-Learning y presencial. Mixto. Locativo, servidores, redes, equipos, software, tele conferencias, ambiente inalámbrico, intranet, acceso ilimitado a Internet.
12	Indicadores propios de la operación, impacto en plan estratégico, clima organizacional.

### Equipo 5

V.	Puntos de Vista
1	Responsabilidad, compromiso, liderazgo, integralidad, humanidad.
2	Normatividad cambiante, tecnología cambiante, humanización, subespecialización, escasez de recursos y distribución no equitativa.
3	Tener personal competente, satisfacción del cliente, agregar valor al cliente, crecer ingresos, generar excedentes con responsabilidad social, desarrollar programas estratégicos.
4	Servicio al cliente, gestión (planeación, control, medición y toma de decisiones), negociación, comunicación, procesos, metodología de la investigación, guías de atención, cambios tecnológicos y asistenciales, innovación, crecimiento personal.
5	Mixto. Se requiere la preparación del talento humano desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, en la formación de las competencias organizacionales y personales.
6	Proveedores Servicios: contratistas, insumos. Clientes: Pagadores y pacientes. Empleados: Vinculados, contratistas, universidad. Otras partes interesadas: Comunidad, sector salud, centros de investigación.
7	Centralizada: buscando integralidad en los temas y en el funcionamiento. Cargos: directivos comité, director general, director académico, directos administrativo y financiero, coordinadores de programas. No son cargos exclusivos ni excluyentes.
8	La organización genera el 2% de su presupuesto. Buscando alianzas y con financiación propia.
9	Programas formales como postgrados (especializaciones, doctorados, maestrías) y programas no formales (diplomados, cursos, talleres, seminarios y pasantías).
10	Instituciones de educación superior nacionales e internacionales, instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales de salud, convenios con proveedores de tecnología, otras instituciones de salud nacionales e internacionales.
11	Se requiere que tenga componente virtual y presencial en donde haya espacios de discusión, e interacción entre los participantes, que se de en el tiempo del empleado y de la organización, intranet, Internet, videoconferencias y equipos de cómputo.
12	Formal o no formal. Mejoramiento de las competencias de acuerdo con los objetivos organizacionales. Cumplimiento de compromisos en los puestos de trabajo.

**Cuadro resumen**

V.	Jerarquía de Campos Semánticos -Identificación de 'Drivers'
1	1). Responsabilidad 2). Compromiso 3). Honestidad 4). Solidaridad 5). Respeto 6). Equidad 7). Liderazgo
2	1). Cambiante en normatividad, en comportamientos del cliente, en tecnología, en mercados. 2). Humanización.
3	1). Gestión centrada en el cliente. 2). Personal competente. 3). Responsabilidad social. 4). Gestión por procesos. 5). Alta complejidad. 6). Investigación.
4	1). Servicio al cliente. 2). Gestión (clínica, administrativa). 3). Comunicaciones. 4). Liderazgo. 5). Competencias. 6). Investigación. 7). Negociación. 8). Humanización en salud. 9). Informática. 10). Trabajo en equipo.
5	1). Mixto. 2). Objetivo: fortalecer las competencias técnicas y humanas.
6	1). Proveedores. 2). Empleados, contratistas, temporales, practicantes, estudiantes. 3). Clientes, pacientes. 4). Benefactores, voluntariado. 5). Comunidad, academia.
7	1). Centralizada: políticas, estrategias, modelo pedagógico. 2). Descentralizada: Administración y operación. 3). Estructura para la gestión académica. 4). Estructura para la gestión administrativa.
8	1). Financiación: excedentes del ejercicio operacional. Porcentaje del presupuesto. 2). Del 1% al 5% del presupuesto.
9	1). Programas formales (postgrados, maestrías, doctorados). 2). Programas informales (actualizaciones, cursos, seminarios, diplomados). 3). Investigación. 4). Consultorías. 5). Asesorías.
10	1). Convenios con Universidades de calidad y prestigio a nivel nacional e internacional. 2). Centros de investigación nacionales e internacionales. 3). Organizaciones internacionales del sector salud. 4). Entidades gubernamentales y no gubernamentales. 5). Cajas de compensación.
11	1). Mixta -'blended learning'. 2). Apoyo en las TIC's.
12	1). Certificación de los procesos formativos. 2). Autoevaluaciones. 3). Aplicación de indicadores de impacto al proceso formativo. 4). Evaluación de 360º.

## Notas:

- [1] Meister, Jeanne C. *Universidades Empresariales: cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. McGraw Hill. 2001.
- [2] Aporte de Tamara Scott, decana de *Van Kampen American Capital University*.

## Parte 3

# LEER ENTORNOS PARA CULTURIZAR

*“Luego de aquellos pensamientos, regresó dispuesto a perfeccionar su 'vuelo'. Revisó paso a paso su técnica y dedujo que si lograba pasar de su velocidad de 70 a 150 kilómetros por hora bajo el agua, lograría remontarse y alcanzar un “vuelo autónomo de 600 metros”, algo inusual en sus congéneres.*

*Sus largas jornadas de aprendizaje le permitieron perfeccionar tanto su técnica, que excedió su meta y avanzó 800 metros, un verdadero récord!... Pensó para sí mismo”.*

El pez establece con claridad que *todo cambio implica aprendizajes*. Nos ubica en el *tercer paso: generar las estrategias de asimilación, entrenamiento y capacitación*. Todo diagnóstico debe trascender la simple descripción de una situación y avanzar en el diseño de acciones concretas y medibles, que permitan garantizar la viabilidad y la sostenibilidad de los cambios propuestos.

# CULTURIZAR

## 1. Desde lo Semántico

Es probable que la expresión “*culturizar*” genere cierta incomodidad ante el uso poco frecuente o inadecuado que hacemos de ella. Podría incluso llegar a pensarse que la palabra no existe como unidad de significado. Sin pretender realizar un análisis exhaustivo de la acepción, propongo que nos acerquemos a ella, desde su significado, desde la antropología y desde la cultura organizacional.

El Diccionario Manual de la Lengua Española define *culturizar* como: “*dotar de conocimientos e ideas a una persona que no los posee, con el fin y la intención de que desarrolle sus propias facultades intelectuales*”. Este significado nos ubica en el referente personal de *culturizar*, lo cual es coherente con la premisa de que todo cambio cultural se inicia en las personas. Un segundo significado [1] \* se enfo-

---

Ver Notas al final del Capítulo.

ca y se basa en el contexto de *interacción entre grupos humanos*, al plantear que culturizar es “*imponer a un grupo social o un pueblo, un conjunto de conocimientos ideas y costumbres distintos de la cultura tradicional*”, lo que nos acerca al factor colectivo, uno de los más influyentes en el proceso de *socialización de la cultura*.

La Real Academia Española, por su lado, establece que culturizar es “*civilizar e incluir en una cultura*”. Varios autores se han basado en esta acepción para fundamentar sus puntos de vista en torno al carácter bipolar de la cultura: en el mejor de los casos, es incluyente para el que adopta sus postulados y pertenece a la cultura, pero también es excluyente con los no nativos. En el juego de la inclusión-exclusión, lo que se mueve es una dinámica social rica en intercambios de valores, ideas, símbolos y significados.

Esto nos permite entender el concepto de la expresión, que aporta Arnold Hausser en su libro *Historia Social de la Literatura y el Arte*, en el cual plantea que “*...cualquier grupo humano -incluso cualquier persona- puede culturizar o culturizarse en la medida que la cultura es natural, y por lo tanto, es un producto de la interacción social, que va con la gente, independiente de su idiosincrasia y su nivel social*”. Ratifica que un alto nivel del proceso de culturización, no es planeado ni institucionalizado y que muchas veces se da por debajo del nivel de conciencia de los actores.

A su vez el, filósofo Antonio Gramsci [2] aporta que: “*la forma y velocidad en que la población o la sociedad incorporan un nuevo conocimiento y lo transforman en sentido común, es lo que va a determinar su capacidad para convertirse en un pueblo más culto*”. Thibon [3] nos aclara: “*un grupo o un hombre es culto, cuando puede establecer relaciones personales inéditas entre los distintos datos de la instrucción, en la medida que la cultura por ser algo personal, no sólo implica el conocimiento del objeto, sino la participación vital del sujeto en el entorno de dicho objeto*”.

Edgar Morín [4] complementa esta visión, ubicando la aculturación como parte del proceso de culturización, que implica la recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano, por parte de otro. De esta forma, un pueblo adquiere una nueva cultura asimilando ciertos aspectos de la misma, usualmente en detrimento de la propia y, en la mayoría de los casos, de forma involuntaria. Morín establece tres momentos del proceso de culturización, denominándolos como mecanismos de supervivencia cultural: (1) *interiorización*, (2) *valoración*, y (3) *desarrollo de nuevos hábitos y nuevas conductas*. Agrega Morín: “*el hombre es un ser biológico pero eminentemente cultural, para cuya comprensión no es simplemente yuxtaponer estos dos términos, sino, demostrar que se producen el uno al otro*”.

El hombre es una entidad cultural y, por lo tanto, todo acto humano está en posibilidad de ser culturizado: comer y dormir, incluso sonreír o llorar, y lo más asombroso aquí, es que los actos más biológicos son también los actos más culturales: *nacer, morir y casarse*. No hay pues idea más social y cultural que la misma idea de naturaleza.

Retomando todos estos aportes, la posibilidad de entender la connotación de *Culturizar*, está ligada a la necesidad de entender el *proceso biosociocultural del ser humano*, que se rehace a cada instante con los fines supremos de adaptarse y sobrevivir.

## ***2. Desde lo Antropológico***

La connotación antropológica de *culturizar* está mediada por la relación entre el hombre y el territorio, entendido este como el *espacio físico socializado y culturizado*, de tal manera que su significado sociocultural determina la identidad de la persona y del grupo que lo habita. Esta relación está altamente in-

fluenciada por el *concepto de grupo*: de personas y de comunidad, y no sólo desde el punto de vista del hombre como simple individuo aislado. Esto tiene sentido en la medida en que el ser humano, independientemente de su origen y su condición social, siempre tiende a agruparse en torno a la familia, a grupos de interés, entidades, empresas; nada más ni nada menos que buscando sobrevivir. La experiencia del grupo es precisamente la base del contexto de cultura colectiva, base a su turno del proceso de culturización.

Al interior de este proceso y respaldado por la garantía de poder conservar territorios y espacios en donde las personas se puedan relacionar, se genera una intrincada red de patrones culturales muy basados en la experiencia, dando coherencia y madurez a una organización social, que en el fondo es el sustrato de la comunidad cultural. Así podemos entender que el proceso de culturizar un grupo, implica y compromete más cosas que se aprenden en la interacción social, que factores genéticos transmitidos en la interacción biológica [5].

## Modelos para Estudiar la Cultura

Desde la antropología se ha propuesto trabajar varios modelos para estudiar la cultura y su socialización o culturización, con base en los agrupamientos culturales que se dan a nivel regional, nacional, continental, y que inciden en los comportamientos de las sociedades y organizaciones. Estos modelos se estructuran en la certeza de que toda cultura tiene una serie de dimensiones, que deben ser evidenciadas para lograr su máxima comprensión.

Por ejemplo, el antropólogo holandés Hofstede [6] planteó el modelo de las cinco dimensiones, que siempre evidencia toda cultura en mayor o menor intensidad:

- Primera dimensión: *Distancia al poder*. Grado en que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros.
- Segunda dimensión: *Individualismo vs. colectivismo*. Grado en que la gente espera valerse por sí misma o actuar conjuntamente.
- Tercera dimensión: *Masculinidad vs. feminidad*. Grado en que son asignados los roles de género y que determinan la esencia de la cultura.
- Cuarta dimensión: *Evasión de la incertidumbre*. Grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y el riesgo.
- Quinta dimensión: *Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo*. Grado de importancia que se da en una sociedad a la planeación de la vida a largo plazo, en contraste con el inmediatismo.

Otro modelo que se fundamenta en los estudios de antropología cultural y ha sido aplicado por Bartle [7], en sus trabajos de campo con comunidades del tercer mundo, parte de la identificación de seis dimensiones:

- Primera dimensión: *Tecnología*. Hace referencia al grado de desarrollo de sus herramientas, su nivel de simpleza o sofisticación y a la forma de tratar con el medio físico. Se considera que ésta es la superficie de contacto entre la humanidad y la naturaleza.
- Segunda dimensión: *Economía*. Es la variedad de las ideas, valores y comportamientos que hacen que los hombres den valor al dinero y a otros elementos, dentro del sistema económico que han creado y utilizan.

- Tercera dimensión: *Política*. Hace referencia a la forma como está constituida la institucionalidad del grupo, y comprende las diversas formas y medios de asignar el poder y la toma de decisiones.
- Cuarta dimensión: *Social*. Formas en que la gente actúa, se relaciona con los demás en el marco de las expectativas, suposiciones, juicios, predicciones, respuestas y reacciones.
- Quinta dimensión: *Ideológica o de valores estéticos*. Hace referencia a la estructura de ideas que el grupo tiene sobre lo bueno y lo malo, lo bonito y lo feo; son las justificaciones a las que las personas recurren para explicar sus acciones.
- Sexta dimensión: *Conceptual y de creencias*. Es otra estructura de las ideas que la gente tiene sobre la naturaleza del universo, del mundo que le rodea, su papel en él, su causa y efecto, y la naturaleza del tiempo, la materia y sus comportamientos.

Un aspecto que comparten los dos modelos, es la relación implícita que se establece entre culturizar y aprender. *Todo acto de culturización entraña el proceso de aprendizaje* que lleva a cabo todo organismo biológico para humanizarse; es decir, para obtener una cultura: ideas, conceptos, prácticas, formas de relacionamiento, que le permitan desarrollar su potencial para la gestión de sí mismo, la gestión con otros y la gestión con todos –la esencia de lo compartido.

Esta relación, entre culturizar y aprender, es el medio para trascender más allá del simple organismo biológico, de transformarnos en seres sociales y permitirnos ser parte de sistemas globales con sentido. Ello, nos motiva o incluso nos obliga a aprender lenguajes, valores, normas y creencias.

En la primera dimensión del segundo modelo, referente a la tecnología, es importante resaltar la implicación que tiene dicha dimensión en su parte definida como *“el punto de contacto entre el hombre y naturaleza”*, sobre la diferencia que siempre se ha establecido entre cultura y naturaleza.

Entre las características que determinan la cultura y la distinguen de la naturaleza, están los artefactos, las costumbres, las convenciones que explican reglas y valores, que constituyen en su conjunto el sentido humano de la cultura, y, como tales corresponden al ejercicio de la voluntad o al menos a un conjunto de intenciones de sentir y asumir la cultura.

### ***3. Desde lo Organizacional***

El tercer nivel de análisis nos ubica en los aspectos clave de lo que se ha determinado como cultura organizacional y su nivel de influencia sobre temas como la calidad de la producción, la innovación, los niveles de compromiso; la competitividad de las áreas, de los equipos y las personas.

Son muchas las evidencias y manifestaciones que asocian al tipo de cultura con la posibilidad de tener ambientes altamente innovadores, creativos y participativos. De hecho, estos factores, que constituyen parte importante del concepto de cultura organizacional, están vinculados cada vez más con el éxito o el fracaso de la gestión de las empresas del nuevo milenio, en la medida en que las mejores prácticas están asociadas con niveles de compromiso, participación y liderazgo en resultados. Todas ellas características que pertenecen al ámbito personal, pero que son pieza clave de las capacidades de integración de las áreas y los equipos.

Esto permite movemos en un nuevo enfoque, en el cual ya no se asocia la cultura organizacional a la tarea, sino con la calidad y la eficiencia de los procesos. *Significa sustituir la tarea como el foco de atención y pasarlo a la capacidad que tienen las personas y los grupos para la detección y solución de problemas y el logro de resultados.*

No existe una definición totalmente aceptada de cultura organizacional, dada su complejidad y la intangibilidad de la mayoría de sus componentes. La definición más aceptada y utilizada por los investigadores, es la de Edgar Schein:

*“Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñada a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” [8].*

Para Schein existe cultura organizacional, cuando un determinado grupo de personas comparte y socializa una cantidad significativa de experiencias importantes, a dos niveles: *de adaptación a entornos externos* cada vez más inciertos e impredecibles, y *de integración real y efectiva entre personas* de diferentes procesos y áreas internas, lo cual ayuda a proporcionar una visión compartida del mundo, de la organización, del rol y del lugar que ocupan en la cadena de valor.

En este sentido, la cultura se fortalece en la medida en que sea el resultado del aprendizaje personal y colectivo, en torno de las experiencias significativas que se tengan en el día a día.

## *¿Cambiar la Cultura?*

Independientemente de las abundantes y diversas definiciones, todas comparten de manera explícita o implícita, la dinámica social que implica una cultura organizacional. Las empresas son por naturaleza el epicentro de manifestaciones culturales constantes y profundas, que generan una intrincada red de interrelaciones entre las características propias y las pautas culturales que traen a la organización los clientes, empleados, proveedores y aliados; ante ello, la organización termina confirmando sus pautas culturales, se va adaptando, o termina enfrentando y solucionando conflictos en un entorno cultural altamente diverso.

Con respecto a lo anterior, el mismo Schein plantea [9]:

*“...cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia”.*

Otro aspecto compartido por la mayoría de las definiciones, es que la cultura como sistema, trasciende la sumatoria de elementos aislados y, por lo tanto, estos no pueden ser analizados por separado. Este aspecto es importante al momento de realizar el diagnóstico, teniendo en cuenta que no existe organización, por pequeña o grande que sea, cuya cultura sea monolítica –en donde todos piensan y actúan igual. Su particularidad reside en cada uno de sus elementos –en los que pueden identificarse subculturas incipientes o robustas, y en su sumatoria en la que se identifica lo compartido [10].

Una de las preguntas frecuentes en el ambiente de la consultoría e infaltable en el momento preciso en que se está levantando la información para el diagnóstico de cultura, es:

*¿En realidad si es posible cambiar la cultura de esta empresa?*

Esto forma parte del viejo debate académico. La respuesta tiene múltiples matices, tantos como los enfoques y opiniones de los autores y especialistas en el tema. Uno de los primeros que habló sobre cultura organizacional fue Edgar Schein (en artículos especializados se afirma que la expresión “*cultura organizacional*”, fue acuñada por él en la década de los 60). Su posición es que los líderes pueden cambiar la cultura, incluso pueden crear nueva cultura, pero lo que realmente importa –quizás lo único, es lo que deberían hacer dichos líderes para desarrollar la capacidad gerencial para trabajarla, para desarrollarla, no para cambiar o crear nueva cultura.

La oportunidad que nos han brindado las intervenciones en consultoría para acercarnos a diferentes tipos de empresa, nos ha permitido en la práctica confirmar que, después de un largo proceso de diagnóstico de cultura y diseño de estrategias para definir su perfil cultural, las empresas con frecuencia se pierden, se encartan, no saben qué hacer con el informe, a pesar de todas las cosas importantes, interesantes y reales que se consignan en él. A la gran mayoría de las consultorías les falta el *cómo llevar a la práctica las recomendaciones, cómo hacer que los líderes desarrollen la habilidad para trabajar con los intangibles de la cultura.*

En contravía de la posición de Schein, de que la cultura organizacional puede intervenir y cambiarse, está la posición de otros expertos que afirman y ratifican la existencia de raíces inamovibles, en varias dimensiones de la cultu-

ra y que una intervención de fondo generaría fracturas en la identidad corporativa.

Frente a estas dos posiciones surge una tercera –derivada del contexto experiencial, empírico y pragmático, en la cual se recomienda que los líderes deberían enfocarse en cambiar aquellos *hábitos más arraigados* que estén impidiendo la asimilación de nuevos conocimientos, habilidades y prácticas, y no preocuparse por cambiar la cultura –lo cual de por sí, es bien abstracto.

Teniendo en cuenta el carácter dinámico de la cultura, aquel cambio en apariencia simple pero focalizado en un factor endógeno de la cultura representará, en un tiempo prudencial, saltos cuánticos y significativos para la empresa.

Lo relativo de todo esto, es que también se observa el caso de empresas que “transformaron” su cultura y no necesariamente provocaron los cambios que buscaban y requerían. En la mayoría de estos casos, lo que se identifica es que el mayor esfuerzo de la organización se focalizó en factores exógenos de la cultura: institucionalización, formalización y normatividad de protocolos culturales. Se actuó más sobre los llamados “artefactos” de la cultura: formas de vestirse, protocolos sociales, manual de identidad corporativa, logotipo, himnos, y poco sobre la esencia: las interacciones sociales.

Es fundamental entender –como veíamos antes, que *la cultura es el resultado de las interacciones sociales creadas y desarrolladas por las personas*, casi siempre de manera informal.

Los líderes podrán realizar modificaciones puntuales que sean necesarias, no cambiando o pretendiendo cambiar la cultura, pero sí generando el mejoramiento de las interacciones sociales, sustentadas en la flexibilidad de la dinámica social. Lo más paradójico y frustrante es cuando una organización hace ingentes esfuerzos para consolidar una cultura coherente y viable, que le per-

mitiera generar la fuerza impulsora para su crecimiento, y consolida tanto dicha cultura, que ésta se convierte en factor de rigidez y termina siendo un obstáculo para enfrentar nuevos desafíos [11].

## El Papel de las Ciencias Sociales

Es innegable el vínculo de la cultura organizacional con las ciencias sociales y concretamente con la investigación social. El mayor soporte teórico-práctico del tema que nos convoca, tiene sus raíces en la antropología, la sociología, la psicología social, y parte en la economía. Diferentes aportes de expertos sociales han permitido la migración de métodos, herramientas e instrumentos, propios de las ciencias sociales, al contexto empresarial, enriqueciendo su incipiente campo investigativo.

Esto ha sido posible porque, en el fondo, las organizaciones son verdaderas comunidades con modos específicos de relación social, con un modelo estructurado de acción entre sujetos; con fines y valores claros, y con espacios definidos, físicos o virtuales, para actuar [12]. De esta manera, constituyen en su interior distintos grupos socioculturales, que en última instancia son la esencia de una corporación, entidad o empresa. Incluso el precepto del bien común o colectivo, la responsabilidad social y el beneficio ampliado, están latentes en la intencionalidad última del quehacer empresarial.

Aunque es innegable, que el interés visible y creciente que ha despertado el tema de la cultura organizacional tiene una fuerte influencia económica, sobre todo en la última década. Las empresas más exitosas del mundo tienen un denominador común: *su cultura organizacional es fuerte, robusta y sus modelos de gestión gerencial se sustentan en la transversalidad de su cultura*. De igual manera, sus modelos de aprendizaje priorizan el relacionamiento de la cultura organizacional con cada uno de sus contenidos, en la certeza de que identificarla, en-

tenderla y desarrollarla, es un verdadero factor de éxito para incrementar ganancias y garantizar la viabilidad de la organización.

No es gratuita la estrategia de colocarle a la cultura *apellidos clave*, que denotan diferenciación: cultura innovadora, cultura de la excelencia, cultura competitiva, cultura de la calidad y otros de moda.

## Modelos de Cultura

El consultor debe contar con un conocimiento de los diferentes modelos de cultura entre adecuado y profundo, para abordar su diagnóstico con pertinencia y solvencia profesional, a fin de seleccionar de manera acertada, de ese amplio mosaico, cuál o cuáles de los modelos referentes serán el soporte del proceso de observación e indagación, de acuerdo con las características de la organización objeto del estudio.

Se incluye una breve descripción de los más utilizados y recomendados, sin mayor pretensión que mostrar los énfasis, y evidenciar semejanzas y diferencias. Repito: no se trata de aproximaciones taxonómicas, ni mucho menos.

### *Modelo de Robbins*

El modelo de Robbins [13], establece siete características que según el autor debe tener toda cultura organizacional y deben ser motivo de lectura en el diagnóstico:

- *Innovación y aceptación de riesgos.* Grado en que la organización por medio de sus políticas y liderazgo, alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- *Atención a los detalles.* Grado en el cual se espera que los empleados observen y demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

- *Orientación hacia los resultados.* Grado en el cual los gerentes y líderes de procesos, enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- *Orientación hacia las personas.* Grado en el cual las decisiones administrativas, toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- *Orientación hacia el equipo.* Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos, no a individuos.
- *Agresividad.* Grado en el cual las personas tienen una actitud agresiva hacia la competitividad, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- *Estabilidad.* Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status quo, en oposición al crecimiento.

El análisis de estas características permite identificar el nivel o grado en que tienden a comportarse los miembros de la organización: cómo son y cómo actúan frente a los siete componentes del modelo. Esto permite internarse a niveles más profundos de la cultura, tales como los valores y las presunciones.

### *Modelo de la doble S*

El Modelo de la Doble S, de los autores Greenberg y Baron [14], establece la relación que puede darse entre las dimensiones de sociabilidad y solidaridad. La primera se entiende como el grado de amistad que existe entre los miembros de la organización. La segunda dimensión se caracteriza por el grado en que la gente comparte las metas y las tareas. El grado de relacionamiento revela cuatro tipos de cultura:

- *Cultura de redes*: caracterizada por una alta sociabilidad y baja solidaridad.
- *Cultura mercenaria*: caracterizada por una baja sociabilidad y una alta solidaridad.
- *Cultura fragmentada*: caracterizada por una baja sociabilidad y baja solidaridad.
- *Cultura comunal*: caracterizada por una alta sociabilidad y una alta solidaridad.

### *Modelo Denison*

El Modelo Denison forma parte de la batería de herramienta de análisis utilizadas en el estudio sobre cultura que se incluye a continuación de este capítulo. Allí se describen en detalle las características del modelo y, sobre todo, cómo se realiza un estudio con base en él: se auscultan cuatro cuadrantes en los cuales se identifican tres aspectos clave por cuadrante, para un total de 12 indicadores vitales de la organización. Los cuatro cuadrantes son: (1) *misión*, (2) *consistencia*, (3) *involucramiento* y, (4) *adaptabilidad*, medidos con un claro referente de los resultados que busca la empresa.

En el mismo estudio se utilizaron otros dos modelos referentes: el Modelo 'Grid' de Liderazgo de Blake & Mouton y el Modelo CVF ('*Competing Values Framework*'), metodología planteada en 1999 por los profesores Kim Cameron y Robert Quinn. Estos también, son explicados en detalle en el estudio.

### *Esquema de los Ocho Principios*

El Esquema de los Ocho Principios fue planteado por Peters y Waterman hace 20 años. Estos autores examinaron de cerca 43 empresas exitosas, con el

fin de identificar características comunes que pudieran ser transferibles, asimiladas y aprendidas por otras empresas, en momentos en que las organizaciones norteamericanas presentaban poca experimentación e innovación y estaban siendo sometidas a una fuerte presión por parte de empresas de otros continentes.

Si bien es cierto que este esquema de los ocho principios, no es estrictamente hablando un método para el estudio de la cultura, si permite identificar que los ocho principios compartidos por las 43 empresas estudiadas, están relacionados -unos más que otros, con el tema de cultura. Los autores describen cada uno de los principios de manera detallada en su libro "*En Busca de la Excelencia*". Estos principios son:

- 1) *Predisposición a la acción.* Las empresas exitosas no se paralizan por el análisis, siempre están en acción permanente.
- 2) *Cerca del consumidor.* Con el fin de ofrecer calidad, servicio, confianza y siempre aprendiendo de él.
- 3) *Autonomía y espíritu emprendedor.* Son organizaciones que tienen líderes innovadores a todo nivel.
- 4) *Productividad por medio de la gente.* Los empleados son la fuente principal de la calidad y la productividad.
- 5) *Manos a la obra conducidos por el valor.* Siempre están movilizándose en torno a valores supremos y compartidos.
- 6) *Aferrados a lo que conocemos.* Necesidad de dedicarse a lo que saben hacer excelentemente.
- 7) *Sencillo, con poca plantilla.* Estructuras simples con roles muy definidos.

- 8) *Capacidad para ser a la vez flexibles y estrictos.* Necesidad de tener una visión centralizada y descentralizada a la vez. Centralizada en lo que toca a valores fundamentales y descentralizada en la autonomía de equipos.

En la práctica se observa que una organización exitosa no presenta todos los ocho atributos en un nivel de excelencia. De acuerdo con sus características, su “*Core Bussines*” –esencia del negocio, e incluso con el sector al que pertenece, tendrá uno o dos en los cuales se destaca de manera clara y ostensible.

Si analizamos cada uno de los principios, no tiene discusión su relación con la cultura organizacional. Unos más que otros revelan su concomitancia, traslajo o complementariedad con la esencia del “*ethos cultural*” de la empresa. Estos ocho principios son retomados por Peters, transcurridos más de 20 años de la primera edición de su libro, y los analiza a la luz de las profundas transformaciones culturales, con el fin de valorar la vigencia de sus planteamientos.

En la nueva versión [15] plantea: “*la idea de permanencia está muerta. ¡Cualquier modelo de negocio o estructura organizativa basada en la permanencia está condenada al fracaso!*”. Ratifica un punto de vista mencionado por varios autores antes citados y que hemos corroborado en las intervenciones de consultoría:

*Una cultura organizacional debe ser sólida para sustentar una impronta, una identidad corporativa diferenciadora, pero a la vez flexible, para permitir los cambios que se requieren frente a los virajes de los entornos, internos y externos. Una cultura demasiado rígida, pesada y “meganormatizada” se vuelve compleja, incomprensible para propios y extraños y entonces deja de ser útil a los propósitos estratégicos de la organización.*

La relación entre los ocho principios y la cultura, está mediatizada de igual manera por el papel que juega el proceso formativo o de aprendizaje organizacional, en su consolidación –llámese socialización o culturización. Evidenciamos una triada: *Ocho principios-cultura-aprendizaje*. Al ser la cultura un conjunto de contenidos altamente sociales, su consolidación no sólo debe contemplar eventos de aprendizaje formal, sino una gama metodológica diversa, múltiple y flexible, en el marco del importante papel socializador, difusor y reforzador que juega el aprendizaje informal e incidental, en la consolidación de la cultura.

La cultura organizacional se enriquece en la medida en que sea interiorizada, y este proceso de interiorización se potencia, cuando se propicia el nexo con el aprendizaje informal e incidental, situación, más bien ausente en los procesos formativos de nuestras empresas.

Se evidencia el traslapo con una segunda triada relacional: *Ocho principios-cultura-estrategia*. En párrafos anteriores estudiamos la relación entre cultura y estrategia, basados en los postulados de varios autores, entre ellos Minzberg. Decíamos que la interacción social es transversal en la cultura organizacional, y, por lo mismo, lo son las creencias, los sentimientos, las emociones que irrigan a cada uno de sus componentes y sus actos, generalmente aceptados, vivenciados y compartidos por los miembros de la organización –a pesar de la alta cuota de subjetividad.

Por lo tanto, es claro que cuando se toman decisiones en torno a asuntos estratégicos, no se está haciendo otra cosa que una clara puesta en común, de puntos de vista diferentes, originados en modelos mentales individuales –que por necesidad u obligación deben volverse colectivos.

Desde la teoría de la percepción sabemos a ciencia cierta que, frente a un mismo evento, siempre se generarán puntos de vista múltiples y diversos; casi que uno por cada miembro de la organización. Cada nivel de percepción diferente será susceptible de convertirse, dado su grado de repetición y convicción, en una creencia: *¿Cómo percibe usted el mundo? O mejor, ¿cómo percibe usted su mundo?*

Cuando en los 8 principios de Peters y Waterman encontramos palabras y frases como *“predisposición, autonomía, productividad, valores supremos, cómo hacemos las cosas, simplicidad y flexibilidad”*, no deja de preocupar el hecho de que *todas dependen* del nivel de actitud de las personas, cuando se trata de convertirlas en hechos reales al servicio de la estrategia. No hay otra opción: *hacer pasar la estrategia por el prisma de la cultura organizacional* y describirla con absoluto rigor y claridad, para no dejarla a la interpretación y la reflexión individual.

Finalmente, con base en la experiencia y en los aportes de los enfoques y autores, concluyo que: *la cultura de una organización es pieza clave para el éxito o fracaso de sus metas. Ratifico la profunda relación entre la estrategia exitosa de una empresa y su modelo de cultura.* Derivado de lo anterior, aporto esta reflexión personal, que sustenta la acción de hacer pasar la estrategia por el prisma de la cultura organizacional:

*El proceso cultural de creación de la estrategia organizacional, se fundamenta en la capacidad de construir escenarios futuros: leer entornos, con base en las experiencias del pasado aprendizaje, y regidos por los criterios decisionales del presente –modelo gerencial.*

# DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La razón por la cual una organización se compromete con realizar un diagnóstico de su cultura, está motivada por la apremiante necesidad de lograr cambios que permitan su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Están implícitos los imperativos de mejorar y facilitar la adquisición de competencias nucleares que permitan la diferenciación; lograr mayor control sobre los procesos y los productos y servicios generados, y una mayor integración entre áreas; movilizar los recursos humanos y comprometerlos en soluciones efectivas. La lista es larga, pero evidencia la importancia de la cultura en todas sus metas.

Sobre cómo hacer un diagnóstico y con qué herramientas, frente a la complejidad de un tema en el cual la mayoría de sus componentes son intangibles y abstractos, con alta diversidad de procedimientos y enfoques, requiere una planeación serena y responsable. La experiencia en varias consultorías en cultura, nos permite generar unas líneas metodológicas que deben pasar necesariamente por un proceso exhaustivo de contextualización a la entidad objeto del estudio.

## *Criterios Metodológicos*

Algunos criterios metodológicos se abordaron ya en páginas anteriores como parte del sustrato conceptual. Para mayor recordación las retomamos y complementamos, como aspectos a tener en cuenta al momento de realizar la lectura de entornos, en el contexto cultural de una organización.

*No se pretende realizar una lista de mercado ni establecer fórmulas mágicas, pero sí contribuir a una adecuada clarificación de aspectos clave a tener en cuenta en una lista de verificación efectiva.*

- 1) Una organización es un sistema socio-técnico, atravesado en toda su dimensión por las variables humana y tecnológica. La tecnológica generalmente es predecible. La humana no lo es tanto. El subsistema humano tiene un gran peso en el diagnóstico, lo que requiere una mayor atención, sin descuidar las otras variables.
- 2) Independientemente de la metodología utilizada, tenga siempre un enfoque sistémico y establezca todas las líneas posibles de relacionamiento entre las siguientes variables: personas, procesos, tecnología y estructura.

La primera línea relacional podría ser: lo que sucede en las personas repercute en los procesos; lo que sucede en éstos repercute en la tecnología; lo que sucede en ésta repercute en la estructura. Otra sería: lo que sucede en los procesos repercute en la tecnología; lo que sucede en ésta, repercute en las personas; lo que sucede en éstas repercute en los procesos. En cada ronda de relacionamiento siempre encontrará nueva información, hará nuevos hallazgos.

- 3) Un diagnóstico debe ser planeado y ejecutado con una base de participación social fuerte. No estoy planteando –por obvias razones, la posibilidad del *co-diagnóstico* para el contexto empresarial, tal y como se utiliza en el contexto social comunitario. Lo que sí debe garantizarse es la participación activa de directivos, administrativos y operarios, en el pre-diagnóstico y en el levantamiento de la información: mediante entrevistas, encuestas, grupos focales, observación participante. Esto permi-

te blindarnos frente a la subjetividad de la información, al momento de abordar los complejos procesos perceptual, actitudinal y comportamental.

Sólo, en la medida en que las personas tengan una actitud abierta y participativa, se logra hacer un levantamiento objetivo de la información. De no hacerse, implica el riesgo de recomendar cambios sin conocer profundamente el contexto cultural o hacerlo con base en información sesgada o incompleta. Esto conduciría a un riesgo mayor: fortalecer una subcultura empotrada en mitad de un área o de un grupo minoritario, no la cultura común necesaria a la estrategia. Un escenario no muy recomendado, es aquel en donde en una organización, confluyen diferentes culturas, así una de ellas tenga mayor poder.

- 4) El riesgo anterior se minimiza cuando entendemos que un diagnóstico de cultura debe ser mirado como un proceso, más que cualquier otro ejercicio de lectura de entornos. Una cultura no se cambia de un día para otro; la transformación cultural es un proceso de largo plazo, en el cual se trabaja bajo la óptica de las "*victorias tempranas*": identificar primero las subculturas para actuar sobre ellas, no para potenciarlas.

Hemos observado en la práctica que es más rápido cambiar una subcultura, que una cultura global oficializada. Es común encontrar experiencias empresariales en las cuales, por varias razones, no se observa un procedimiento sistemático de largo plazo en la intervención cultural; presionadas quizás por requerimientos de clientes y mercado, hacen cambios culturales demasiado rápido, cayendo precisamente en el riesgo señalado: potenciar una subcultura minoritaria y no crear una cultura común.

- 5) Una cultura sólo se percibe mediante un proceso de inmersión paciente. Sólo así se puede comprender que todas las culturas, unas más que otras, son sistemas abiertos, altamente influenciados por otros sistemas culturales internos y externos.

Todavía, asumimos como cierto el hecho de que un nuevo empleado incorpora y asume como propia la cultura de la empresa, con el simple proceso de inducción. El contenido cultural en una organización, a diferencia del contenido técnico, se genera a partir de convergencias, divergencias y yuxtaposiciones de puntos de vista, y de filtros de percepción, procesos continuos y discontinuos de experiencias compartidas. Por eso, una cultura nunca se cambia de manera repentina ni tampoco de manera total: sensibilizamos al empleado a corto plazo con la inducción, pero su nivel de comprensión del sistema cultural, se ubica en un horizonte de mediano plazo y estará evidenciando a largo plazo su asimilación cultural –o nivel de aplicación.

- 6) Toda herramienta de acercamiento al diagnóstico debe garantizar tres momentos: (1) la *mirada histórica* de la organización, con el fin de identificar aspectos medulares de su surgimiento, motivaciones y perfiles de sus fundadores, momentos exitosos y críticos en su gestión; (2) una *mirada actual* que acerque al consultor a la estrategia, a la estructura organizativa, jerárquica y productiva; a las fortalezas y falencias actuales, a sus modelos de gestión del talento, del conocimiento, de las competencias, de sus finanzas, de su logística; (3) finalmente, la *mirada estratégica y prospectiva*, que permita hacer una adecuada declaración de la cultura deseada, desagregando información sobre *cómo deseamos, debemos o tenemos que Ser* en un futuro.

- 7) La búsqueda de información confiable y objetiva, obliga a trabajar bajo el concepto de la triangulación, a nivel de herramientas e instrumentos. La idea es que se apliquen más de tres instrumentos en la recolección de información; en una mezcla adecuada de acuerdo con el perfil de la empresa y el objetivo del estudio.

Entre mayor diversidad de instrumentos utilicemos, tendremos una mejor mezcla de información, obteniendo riqueza y objetividad en su procesamiento, proveniente de encuestas, entrevistas, grupos focales, observación dirigida, observación no estructurada. Utilizar varias fuentes, tiempos de recolección, y diferentes áreas o sitios de trabajo observados.

No podemos perder de vista que estamos observando, indagando y midiendo si existen diferencias en los niveles de aceptación de los rasgos fundamentales de la cultura, por parte de los grupos y las personas que los integran, y también los posibles niveles de acuerdos, sobre las categorías que constituyen dicha cultura.

El acercamiento a esas categorías no puede realizarse de manera mecánica; implica utilizar metodológicamente diferentes instrumentos y modelos, que permitan dar con un alto nivel de objetividad en la descripción de sus características y de sus niveles vivenciales.

- 8) Uno de los mayores retos en el marco de la identificación de la cultura y de las estrategias para desarrollarla y potenciarla, es *cómo alinear las personas* –su proyecto de vida, *con la estrategia de la organización* –el proyecto institucional.

Sólo la mirada teleológica del modelo de cultura, dará respuesta acertada a esta inquietud. Sin embargo, las experiencias de consultoría, han

evidenciado que levantar información focalizada a partir de las funciones específicas de cada empleado, permitirá observar y analizar el nivel en que, además de portar la cultura organizacional, la pone en función de su tarea.

Esto es clave en el simple pero importante ejercicio de aplicación diaria, lugar y momento en los cuales se realiza realmente el proceso de interiorización de la cultura, que permite hacer el nexo entre los elementos subjetivos de tipo cultural, con los elementos formales que se mueven en la estrategia de la empresa.

- 9) La capacidad para leer entornos, no sólo debe ser una habilidad del consultor, sino, también motivo de indagación en el diagnóstico. Identificar la cultura deseada es todo un ejercicio estratégico. Debemos medir la capacidad que tienen las personas, los equipos, las áreas y la organización para generar ideas y escenarios futuros, deseados y factibles.

El tratamiento no puede ser otro que *el enfoque sistémico*, para determinar la efectividad organizacional en la lectura de los entornos internos y externos.

- 10) Al momento del informe final del diagnóstico sobre cultura, suelen presentarse con frecuencia, divergencias entre el consultor responsable del estudio y los líderes de la organización. Estos últimos, siempre se sorprenderán de los resultados. En parte se debe a que lo que hace el diagnóstico de cultura es visibilizar, "*suscitar*", develar una serie de aspectos que generalmente están en el lado oculto del "*iceberg*" cultural.

Hacer visibles y en cierta forma volver tangibles, conductas y comportamientos cuya práctica, ocurre en la mayoría de los casos por debajo

del umbral de conciencia, genera dudas, sorpresa, incomodidad y rechazo, afectando el nivel de identificación de los líderes con los resultados del diagnóstico, por lo cual éste no será aceptado de manera unánime a nivel de personas ni de grupos.

Las diferencias siempre estarán presentes frente a la interpretación de los resultados. La seriedad en el proceso y el profesionalismo del consultor, blindarán el informe frente a la subjetividad interpretativa, tanto por parte del mismo consultor como de los dueños del estudio. Se trata de evidenciar en el estudio, la plena garantía instrumental, conceptual y científica de cada fase; así como la correcta y puntual documentación y sistematización de cada paso, acompañadas por la solvencia analítica de la información que se procesó. Esto minimizará la inconformidad y permitirá que los niveles gerenciales reconozcan la credibilidad de la información aportada por el estudio de cultura.

- 11) Es importante que la gerencia o área responsable de recibir el informe de cultura –por lo general la de Gestión Humana, se responsabilice de que éste sea comunicado, difundido y socializado con todos los que participaron en él, y de manera transversal con toda la organización, independientemente de los resultados. Es un error ocultarlos o darlos a conocer parcialmente.

Derivado de lo anterior, se debe observar un alto nivel de confidencialidad sobre la información y las situaciones encontradas, frente a la declaración de la cultura deseada y a las falencias de la cultura actual.

## Notas:

- [1] Maigret, Eric. *Sociología de la Comunicación y de los Medios*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica. 2005. p. 183
- [2] Gramsci, Antonio. *El Concepto de Hegemonía*. México. Ediciones de Cultura Popular 1978
- [3] Thibon, Gustave. *Solución Social*. Editorial Tradere. Madrid. 2002
- [4] E., Morin. *El Método*, Tomo 1. La Naturaleza de la Naturaleza. Paris, Seuil. 1977
- [5] Hollander, Edwin. *Principios y Métodos de Psicología Social*. Amorrortu Editores. 1982 ISBN 9738030595
- [6] Hofstede, Geert and Minkow, Michael. *Cultures And Organizations: Software of the Mind*. 3rd. ed. McGraw Hill. Nueva York, 2010.
- [7] Bartle, Phil. *Potenciación Comunitaria*. www.cec.vcn.bc.ca
- [8] Schein, E. *Organizational Culture And Leadership* (pp. 358). San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [9] Schein, Edgar. *Psicología de la Organización*. 3ª edición. México. Prentice/Hall Hispanoamericana. 1982
- [10] Lessem, Ronnie. *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 1992
- [11] *El Dilema de la Cultura*. Peter Drucker vs. Edgar Schein. <http://www.calidad.org>
- [12] Diéguez, Alberto. *La Intervención Comunitaria*. Experiencias y reflexiones. Espacio Editorial. Buenos Aires. 2000
- [13] Robbins, S. *Cultura Organizacional*. Prentice Hall. México. 1999. Cap. 16, pp. 592-620
- [14] Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. 8a editions. Prentice Hall. 2002.
- [15] Peters, Tom. *En Busca de la Excelencia*. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo. Madrid. Editorial Nowtilus. 2004.



*Práctica de la Parte 3*

ESTUDIO SOBRE LA  
“CULTURA CEIPA”

*Un Acercamiento a su Situación Actual e Ideal*

*El estudio se realizó entre finales de 2010 y comienzos del 2011, con la completa participación de fundadores, directivos y empleados de la Fundación Universitaria CEIPA. En las páginas a continuación y a manera de ejemplo, se describen la metodología y resultados obtenidos.*

## INTRODUCCIÓN

### *1. ¿Por Qué un Estudio Sobre la Cultura CEIPA?*

En su corta vida de 39 años, el CEIPA siempre ha experimentado cambios. Pero sin temor a equivocarnos, la última década ha estado signada por cambios disruptivos, que le han aportado grandes vivencias y aprendizajes. En el marco de dichos cambios, el contexto cultural es la esencia vital que nutre las nuevas estructuras y los nuevos actores, responsables de movilizar y viabilizar el proyecto del *Nuevo CEIPA*.

En el sector de la educación superior en Colombia, se están planteando nuevas realidades que llevan a alinear todos los esfuerzos en el actual portafolio de servicios presenciales y virtuales, y obligan a realizar cambios en personas, procesos, tecnología y estructura, para ser más competitivos cada día.

Concretamente en el nuevo direccionamiento estratégico del CEIPA, el reto de la expansión que los fundadores se han propuesto para la década 2011 - 2020, la clarificación de los elementos de la cultura, como elemento transversal a todos estos cambios, es la clave para definir una Cultura CEIPA que potencie y acompañe los resultados a corto, mediano y largo plazo.

## ***2. Referentes Internos de Cultura***

Los referentes de cultura al interior de nuestra organización, han estado explícitos en la formulación estratégica desde su inicio. En los últimos ejercicios de planeación estratégica que han sustentado sus retos, dicha explicitación cultural, se han evidenciado de manera clara ante sus diferentes 'stakeholders'.

La más importante referencia al papel vital de la cultura, la encontramos en el documento *"El libro Dorado"*, que contiene la fundamentación filosófica y estratégica para el 2004 y siguientes. En la página 28, se especifica que uno de los objetivos claros para el BSC- *'Balance Score Card'*, en la dimensión aprendizaje, es el fortalecimiento de la cultura CEIPAbasada en valores.

De igual manera, en *"El libro Azul. Prospectiva del CEIPA 2006-2010"*, se lee en su página 11 la definición de porqué la base cultural del CEIPA es la gestión del conocimiento:

*"Ante todo, una organización del conocimiento, una empresa inteligente, es aquella que ha logrado consolidar una cultura fundamentada en unas sólidas competencias para autoevaluarse, para re-pensarse, para re-configurarse, poniendo en cuestión los paradigmas que le restringen el acceso a nuevos niveles de creatividad, innovación y valor agregado, mediante el uso reflexivo, comunitario y pro-*

*ductivo de nuevas formas de ser, hacer y estar, centradas en la búsqueda, transformación, distribución y valorización del conocimiento, a través de la práctica efectiva de diferentes formas procesos humanos, tecnológicos y gerenciales”.*

El papel de la cultura en la dinámica organizacional y su inserción en un modelo de interrelación con otros factores clave, se evidencia más adelante en el mismo documento:

*“Una organización de conocimiento es un sistema productivo, articulado y sincronizado de **estrategias, procesos, estructuras y culturas** que están alineados alrededor del activo intangible más estratégico de la nueva economía: el conocimiento y con él, las nuevas formas de comprenderlo, producirlo y gerenciarlo: la perspectiva es ver cómo el conocimiento genera conocimiento para producir valor económico real agregado...”.* (las **negritas** son nuestras).

En el mismo documento se sustenta de manera clara el por qué el CEIPA es la “*Universidad de la Empresa*”, en donde la cultura es la divisa de su razón de ser frente a sus niveles de contribución a la realidad de las empresas, y que se explicita en los siguientes apartados del numeral 1.5.2, páginas 16 y 17:

1. *“Sensibilidad intercultural: para valorar e interactuar con la diversidad de personas, culturas y vivencias que demandan Internet, la inversión extranjera, las alianzas temporales internacionales y los mercados de la globalidad: para conformar equipos multiétnicos y plurales”.*
2. *“Sobresalir por la cultura de la empresa familiar. La cultura de la empresa familiar, debe ser, dentro de las diferentes áreas de la administración, la línea más fuerte; y esa fortaleza debe caracterizar y marcar la diferencia en el perfil de los administradores que forme el CEIPA; igualmente esa cultura debe ser generadora de nuevos e importantes productos para la gestión del conocimiento y la sostenibilidad del CEIPA”.*

En referencia a los valores institucionales y al Principio Rector, desde su promulgación ha sido claro para fundadores y directivas, el papel transversal de la cultura en cada uno de sus componentes. De manera explícita o implícita, siempre ha sido una premisa fundamental:

*“Somos empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos presenciales, virtuales y globales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Caminamos con nuestros clientes generando @futuro”.*

### **3. Referentes Externos de Cultura**

Si bien es cierto que para generar un estudio de cultura en un entorno organizacional, se requiere construir un referente conceptual y estructural claro – modelos, la pretensión de este trabajo no es construir dichos referentes, sino indagar las percepciones en los diferentes 'stakeholders' del CEIPA, sobre qué tan estructurado o no, está el referente de cultura y sus diferentes componentes.

Por lo tanto, el estudio se mueve más en la posibilidad de uno aplicado de cultura, que en una investigación conceptual. Sin embargo, es sana y necesaria una adecuada conceptualización para el abordaje de cualquier estudio o acercamiento a un objeto que pretendamos entender y comprender en un entorno organizacional medianamente complejo, como el del CEIPA.

Por ello pretendo de manera corta y simple, establecer algunas referencias de enfoques y autores en el tema, que nos permitan generar una visión integral y sistémica de los elementos que pueden conformar el concepto.

El nexa entre cultura, cambio y aprendizaje, siempre ha estado presente en el enfoque de Edgar Schein y así lo ratifica en una de sus primeras definiciones de cultura [1] \*.

*“Cultura es el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”.*

Es importante analizar los conceptos de adaptación externa e integración interna, de la anterior definición que data de 1982, que son los mismos elementos que encontramos en los modelos más recientes de Denison y CVF – ‘Competing Values Framework de Cameron y Quinn, y que utilizamos en este estudio.

Stephen Robbins, otro autor clásico y de obligada referencia, considera que cultura *“es un sistema de valores, compartido por todos los miembros de una organización y que le permite diferenciarse de las demás”* [2]. En otro apartado, Robbins anexa la calidad de las decisiones al concepto de cultura, en el entendimiento de las redes de poder. Insiste que *entender la cultura es entender el relacionamiento entre personas y procesos para la obtención de resultados*. De no darse dicha relación, las organizaciones estarían en un contexto mediocre y desaparecerían con facilidad.

Un tercero de obligada referencia es Peter Senge, autor de *La Quinta Disciplina en la Práctica*. En asocio con Ross, Smith, Roberts y Kleiner, su equipo de trabajo, ahonda en la relación de aprendizaje y cultura, generando estrategias y herramientas que permiten construir las organizaciones de aprendizaje:

*“El acercamiento a las formas de pensar que generan los modelos mentales de las personas, los equipos y las organizaciones, permite entender el papel de la cultura en los arquetipos de liderazgo, claves para el funcionamiento organizacional”* [3].

Un enfoque que personalmente me atrae como investigador de la cultura organizacional, es el que se empezó a dar al calor de la génesis de los procesos estratégicos corporativos. En esencia, *es el nexo entre cultura y estrategia*. El profesor Prahalad, el mismo del concepto de competitividad, ya desde 1986 destacaba el papel de la cultura en la creación de la estrategia, para lo cual acuñó la expresión *“lógica de gestión dominante”*, pretendiendo evidenciar el poder de las convicciones corporativas al volverse cultura, y en el contexto de la paradoja volverse tan fuerte, que no permite el desarrollo de la estrategia [4].

Finalmente, me ha llamado la atención el enfoque de cultura orientada al mercado que desarrolla el profesor Patricio Morcillo de la Universidad Autónoma de México. La base de su enfoque está en que *toda cultura organizacional debe estar al servicio de la innovación y el mercado*. Se trata de que la cultura se extraiga del tradicional enfoque del área de Gestión Humana y de la pesadez conceptual, llevándola al papel dinámico de sustentar la diferencia y la competitividad de las organizaciones, involucrando a otras áreas, especialmente la de Mercadeo.

El profesor Morcillo plantea en sus escritos que debemos pasar de las *“innovaciones de coste”* a las *“innovaciones de diferenciación”*, que favorecen las adaptaciones a los mercados y para ello se deben realizar dos acciones interrelacionadas: dotar a la organización de factores tangibles: incremento de los gastos en I+D -Investigación y Desarrollo, registro de patentes y equilibrio de la balanza tecnológica, y de factores intangibles: cultura de innovación.

Plantea que el resultado de estas dos acciones, es la visibilización de una verdadera cultura organizacional, al servicio del mercado. La metodología para la implementación de dicha cultura, pasa por cuatro momentos [5]:

- Aprendizaje por observación y experiencia.
- Pensamiento simbólico para dotar de significado la tarea.
- Lenguaje común para compartir conocimiento.
- Caja de herramientas.

Al abordar este estudio, con todas las limitaciones que implica el objeto mismo estudiado y a veces lo pragmático del entorno, sumado a las limitaciones del investigador, motiva a profundizar y aprender de todos estos estudiosos, los vericuetos y secretos mismos que nos permitan aplicar el aprendizaje a la solución de las carencias y falencias institucionales que nos indique el estudio, pero también a continuar fortaleciendo nuestras potencialidades.

## RESUMEN TÉCNICO

### ***1. Objetivos***

#### General

Identificar y validar los componentes de *la cultura Base y de la cultura Mega* del CEIPA, para alinearlos con la estrategia actual y futura de la entidad.

## Específicos

- Identificar los niveles de alineación de la cultura CEIPA con su marco estratégico, y su impacto en los resultados de personas, áreas y equipos de trabajo.
- Diseñar estrategias de cambio, a partir de los resultados del estudio y con base en las principales fortalezas de esa cultura, apuntando a resultados endógenos claros: motivación y desempeño, que garanticen la perdurabilidad de dichos cambios.
- Diseñar estrategias de productividad, a partir de los resultados del estudio, determinando la incidencia de la cultura CEIPA en los componentes de calidad y eficiencia empresarial.
- Diseñar estrategias de clima social, a partir de los resultados del estudio y con base en el mapa cultural identificado, potenciando las interrelaciones entre áreas, procesos y personas del CEIPA.

## ***2. Alcance***

Los que estudian la cultura organizacional sostienen que lleva tiempo hacer un diagnóstico y comprender la cultura y las subculturas de una organización. Mientras que los temas dominantes podrían ser relativamente fáciles de identificar, un diagnóstico cultural efectivo requiere la exploración de subtemas, subculturas y supuestos subyacentes, que aporten información más profunda. En la actualidad el CEIPA se enfrenta a cambios profundos que implican una asimilación rápida.

En consecuencia, la propuesta se enmarca en un alcance que implique la *exploración de lo profundo de la cultura*, que permita coherencia y pertinencia en los resultados del diagnóstico, y la *identificación rápida de sus dominancias*, que permita alinearlas con las estrategias y los cambios que se requieren.

### **3. Método**

El método es sincrético, entendido como una mezcla creativa pero coherente de enfoques y herramientas, que permita visibilizar los componentes culturales y su concreción en un Mapa Cultural de códigos y comportamientos facilitadores del cambio y la eficacia en el CEIPA.

En términos generales, se utilizará el enfoque "*Biopsicosocial de Cultura*", y las herramientas del "*Grid de Liderazgo*", la "*Matriz Denison*" y el "*Modelo CVF*".

### **4. Metodología**

- *Investigación documental*: Recopilar información de segunda y tercera generaciones, con el fin de adquirir, asimilar y construir referentes, con énfasis en:
  - ♦ *Información sectorial*. Documentar el sector educativo para la identificación de tendencias, estrategias y mejores prácticas. Pautas culturales del sector educativo.
  - ♦ *Información corporativa*. Modelo de desarrollo del CEIPA. Estructura. Plataforma estratégica. Portafolio de servicios. Código de buen gobierno. Libros Blanco, Azul y Dorado de referencia cultural. Modelo

de competencias actual. Modelo de Gestión Humana. Proceso de expansión.

En este primer momento se realiza un acercamiento a los requerimientos de los entornos en que se mueve y se moverá CEIPA, identificando las características culturales clave que permitan su viabilidad y su sostenibilidad.

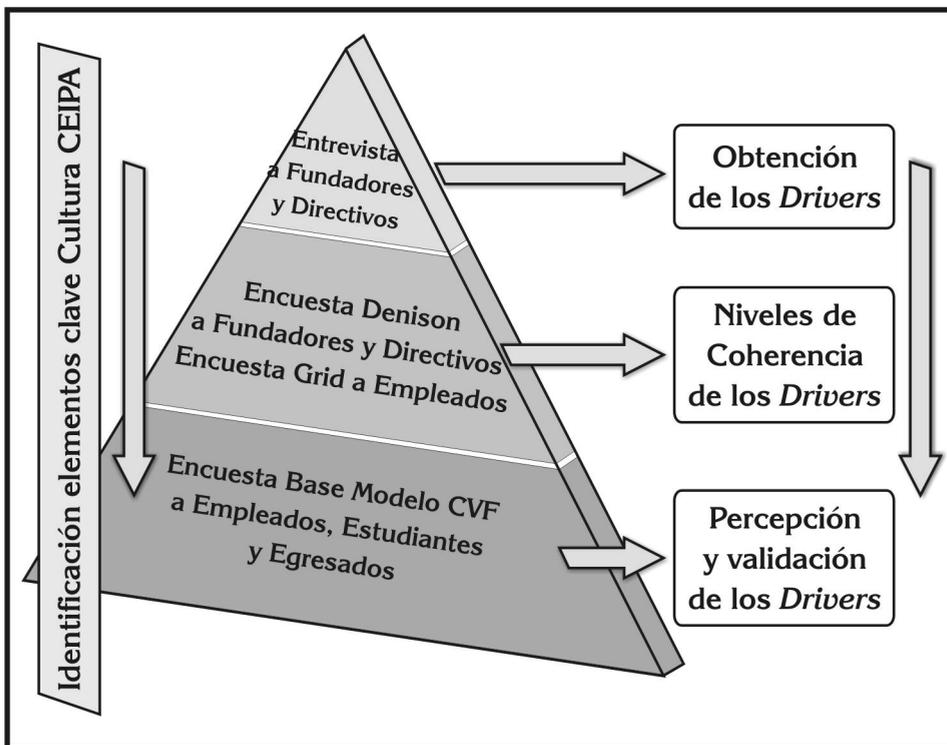
- *Trabajo de campo*: Recopilación de información de primera generación, con el fin de identificar las variables clave –inductores, del sistema cultural CEIPA, en sus componentes de cultura Base y cultura Mega, mediante las siguientes herramientas:
  - ◆ *Entrevista semiestructurada*. Aplicada a fundadores, directivos y líderes de procesos. Son entrevistas grabadas, con una duración máxima de 15 minutos.
  - ◆ *Encuesta Grid de Liderazgo*. Aplicada a jefes con colaboradores a cargo. Se enviará digitalmente. La aplicación tendrá un tiempo máximo de 15 minutos.
  - ◆ *Encuesta Matriz Denison*. Aplicada aleatoriamente a directivos, coordinadores y empleados.
  - ◆ *Encuesta base o Auditoría de Capacidades con el Modelo CVF*. Aplicada aleatoriamente a egresados, estudiantes de postgrado y pregrado, profesores, empleados.

En este segundo momento se realiza la recopilación de información clave, que permita identificar el nivel de integración cultural interna -intangibles y artefactos, de cada una de las unidades estratégicas de CEIPA, y su nivel de madurez o no, para responder a los requerimientos de los entornos.

De igual manera permitirá identificar cómo se ejerce el liderazgo y el control cultural en la organización, en las instancias del poder de las personas, los equipos y la institución, identificando las diferentes respuestas frente al establecimiento de *la cultura oficial* y el surgimiento de posibles *subculturas*, y su impacto en la productividad y la competitividad.

Se trata de establecer los niveles de pertinencia: qué cultura es realmente la que nos interesa, y los niveles de coherencia: frente a dicha cultura, cuáles son las políticas que realmente nos convienen.

- 'Flowpath' de la metodología



- *Análisis e informe.* Procesamiento de la información mediante análisis de estadística descriptiva, para cada una de las variables trabajadas con base en los instrumentos de recolección utilizados. Los análisis se acompañan con gráficos, que permitan presentar las distribuciones de frecuencias.
- A partir de los resultados y las evidencias, se generan las recomendaciones para la intervención de brechas en las variables estudiadas y que conduzcan al diseño de estrategias para:
  - ♦ Alinear la cultura CEIPA con las estrategias de la organización.
  - ♦ Gestionar el cambio de cara a los retos de mediano y largo plazo, apuntando a resultados endógenos claros: *motivación y desempeño*, que garanticen la perdurabilidad de los cambios.
  - ♦ Incrementar la productividad de personas, áreas y equipos de trabajo, determinando la incidencia de la cultura CEIPA en los componentes de calidad y eficiencia empresarial.
  - ♦ Mejorar el clima laboral y social, con base en el mapa cultural identificado, potenciando las interrelaciones entre áreas, procesos y personas del CEIPA.

En este tercer momento se formulan las estrategias finales para que el *Mapa Cultural CEIPA* se irrigue por toda la organización y se convierta en un aprendizaje, mediante acciones de sensibilización al modelo cultural, de capacitación frente a sus componentes, y de formación comportamental a nivel de áreas, equipos y personas.

## 5. Cronograma

Momento	Actividades	Objetivos	Herramientas	Duración	Entregable
Investigación documental	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contexto cultural de la educación superior en Colombia</li> <li>Contexto filosófico CEIPA.</li> <li>Megatendencias de la Educación Superior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar el marco teórico y filosófico para la indagación.</li> <li>Establecer las tendencias sobre las cuales se realizará la referenciación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Consultas documentales del sector educativo.</li> <li>Consultas bibliográficas y documentales de la entidad.</li> </ol>	30 días	<b>Marco referencial.</b>
Trabajo de Campo	1. Entrevista a fundadores y directivos.	Identificar los drivers culturales que se mueven en la mente de fundadores y directivos.	Entrevista presencial semiestructurada con una batería de 8 preguntas y una duración máxima de 15 minutos	10 días	<b>Entrevistas digitalizadas.</b> <b>Encuestas aplicadas.</b> <b>Gráficos de resultados.</b>
	2. Encuesta Grid de Liderazgo.	Identificar el estilo de liderazgo en cada dependencia de la universidad.	Formato digital de encuesta aplicada a líderes de procesos.	10 días	
	3. Encuesta "Matriz Denison".	Identificar el estado actual y futuro de las 12 variables del modelo Denison.	Formato digital aplicado a personas con responsabilidad estratégica.	5 días	
	4. Encuesta Auditoría de Capacidades "Cultura CEIPA". Con base en el Modelo CVE.	Identificar el "Nivel de coherencia" de los 'drivers' identificados en los pasos anteriores.	Encuesta digital con escalamiento tipo Likert, aplicada a todos los públicos. Gráfico radar de auditoría de capacidades.	10 días	
Análisis e Informe	1. Análisis de datos y redacción informe final.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar el análisis de datos.</li> <li>Redactar conclusiones y elaborar gráficos.</li> <li>Elaborar informe final.</li> </ol>	Estadística descriptiva para cada variable. Análisis cuanti-cualitativo. Histogramas.	15 días	<b>Informe final.</b> <b>Reuniones de validación y presentación.</b>
	2. Panel de expertos.	Validar resultados mediante prueba externa.	Invitación a 15 empresas cliente estratégicas.	Por definir	
	3. Revisión y presentación del Informe final.	Acto de entrega.	Reunión ampliada.	Por definir	

## ENTREVISTA Ficha Técnica

*“Es más verdadero lo que la persona piensa que lo que dice. Auscultar las percepciones, suscitar las metáforas, es un potencial explicativo-predictivo en la observación de los grupos humanos”.*

Claude Levi-Straus [6]

### 1. Metodología

La metodología utilizada para las entrevistas inició con la selección de 14 personas, entre fundadores y directivos, con el criterio de auscultar lo que piensan sobre aspectos clave de la cultura CEIPA, mediante la aplicación de dos instrumentos: una entrevista a profundidad y la encuesta Denison. La entrevista se estructuró con base en la metodología del *“acercamiento cualitativo”* [7], teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Énfasis comprensivo más que descriptivo.
- En la recolección de información: carácter abierto, menos estructuración secuencial, menos observación estructurada.
- Menor tendencia al dato numérico, mayor tendencia a los mapas de consenso por jerarquización semántica.

Los pasos antes, durante y después de la entrevista, responden a la siguiente secuencia:

- (1). Elaboración de la batería de preguntas. [8]
- (2). Realización de la entrevista, con grabación y filmación. [9]

- (3). Transcripción libre de las entrevistas.
- (4). Identificación individual de campos semánticos.
- (5). Identificación grupal. Campos semánticos jerarquizados. Cuadro resumen.
- (6). Identificación de '*drivers o inductores*'.
- (7). Construcción de las rutas críticas con base en los '*drivers*'.
- (8). Identificación de brechas por confrontación de las rutas críticas.
- (9). Análisis.
- (10). Generación de estrategias de diseño.

## 2. Cuestionario

N°	Pregunta
1	¿Qué características definen al CEIPA?
2	¿Qué diferencia al CEIPA de otras instituciones educativas?
3	¿Qué aspectos considera que impiden el logro de las metas de la institución?
4	¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas?
5	¿Con qué símbolos asociaría a la institución?
6	¿Qué hábitos, creencias y comportamientos definirían a un empleado CEIPA?
7	¿Considera que existe una actitud positiva hacia el cambio por parte de los empleados?
8	¿Considera que todas las áreas de CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

### 3. Respuestas. Cuadro Resumen

Preg.	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
1	Innovación. Respeto a la persona. Apertura de directivos. Visión de futuro.	Innovación. Transparencia. Flexibilidad.	Valoramos la gente. Cumplidos. Trato familiar	Filiativa. Intervención familiar. Calidez. Decisión. Emocional.	Visión de empresa. Tecnología.
2	Empresa. KM. Modelo pedagógico virtual.	Empresa. Gestión del Conocimiento KM.	Gestión del estudiante como persona.	Modelo pedagógico/ virtual.	Cercanía a las empresas.
3	Formación docentes. Institución privada. Pocos profesores de tiempo completo.	Liderazgo directivo. Toma de decisiones.	Mala formación en el bachillerato.	Falta pedagogía e investigación. Prácticas docentes innovadoras. Currículos por competencias.	Decisiones lentas. Estructura familiar.
4	Tamaño de institución. Toma de decisiones.	Talento humano. La estrategia. Estabilidad laboral.	Claridad de la tarea.	Modelo de gestión. Compromiso de la gente.	Visión retadora. Coherencia.
5	Pelota rodando. Totalidad. Falta socializar símbolos.	Escudo. Tecnología.	Imagen corporativa. Escudo.	Virtualidad. Tecnología. Calidez.	Logotipos.
6	Sentido de pertenencia. Responsabilidad. Falta visión global.	Sentido y compromiso de la gente. Falta priorizar.	Sentido de responsabilidad.	Disciplinado. Poco contestatario. Sumiso. Responsable. Respetuoso. Trabajador	Orientación a logros. Calidez. Orientación al cliente.
7	Sí, en el nivel directivo.	Sí. Somos rápidos.	70% en el cambio; 30 en resistencia.	Sí, pero falta.	Sí, en los directivos.
8	Unas más que otras. Falta socializar Principio Rector.	No.	70/30.	Hay que desagregar el Principio Rector.	No. Socializar el Principio Rector.

Preg.	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10
1	Innovación. Trato humano. Responsabilidad.	Innovación. Empresa. Virtualidad.	Trato humano. Bienestar de la gente. Tecnología.	Familiar. Modelo centralizado.	Virtualidad. Empresa.
2	Clara orientación al cliente. Modelo pedagógico/ virtual	Modelo pedagógico/virtual. Plan de empresa.	Empresa.	Bienestar del estudiante.	Virtualidad. Relación empresarial.
3	Falta cultura de procesos. Falta trabajo en equipo.	No interacción entre áreas. Falta comunicación.	Falta planeación. Improvisación. Decisiones lentas.	Modelo administrativo. Falta medición y control.	Falta de bilingüismo. Falta de investigación. Práctica docente innovadora.
4	Calidad de la gente. Sentido de pertenencia.	Sentido de pertenencia. Queremos al CEIPA.	Enfoque en procesos.	Apertura de directivos. Gente capacitada.	Compromiso de directivos. Capacitación docente.
5	Universidad de la empresa.	Globalidad. Tecnología.	Medio ambiente.	Doctor Antonio (Fundador). Familia.	Letrero encima del edificio.
6	Transformación constante. Unión familiar. Toderos. Rumor.	Culturas diferentes en Escuela e <i>ISolutions</i> .	Dos culturas: antiguos y nuevos.	Tradicional. Poco creativos. Quieren al CEIPA.	Personalización de servicios. Ambiente familiar.
7	Sí.	Es relativo.	Sí.	Sí. Énfasis personal.	Se siente temor al cambio.
8	Se olvidó el Principio Rector. Hacer realineación.	No todas.	En teoría sí, en la práctica no.	No sé el Principio Rector. Somos islas.	Alineadas pero no articuladas.

Preg. = Pregunta

Preg.	Entrevista 11	Entrevista 12	Entrevista 13	Entrevista 14	Driver
1	Empresa familiar. Orientación a la empresa.	Familiar. Espiritu empresarial.	Familiaridad. Cambio. Innovación.	Preocupación por los estudiantes. Transparencia. Profesionalización de sus empleados.	Innovación (8). Trato familiar (8). Empresa (5). Respeto a la persona (4).
2	Modelo pedagógico/virtual.	Virtualidad. Toma de decisiones.	Personalización del servicio. Modelo pedagógico /virtual	Modelo pedagógico/virtual. Trato humano.	Modelo pedagógico /virtual (9). Empresa (6). Bienestar estudiante/orientación al cliente (5).
3	Decisiones lentas. Falta comunicación entre áreas.	Muchos proyectos a cargo. Mucha operación, poca estrategia.	Poca comunicación entre áreas. Muy operativos	Falta sensibilizar frente al modelo pedagógico. Acompañamiento cultural deficiente.	Formación docentes (8). Modelo administrativo (6). Toma de decisiones (5). Comunicación entre áreas (4).
4	Compromiso de la gente. Talento humano competente. Estrategia definida.	Gestión por procesos.	Compromiso de la gente. Respeto por el otro. Actitud de cambio.	Claridad estratégica de directivos. Certificación.	Talento humano (11). Liderazgo directivos (10). Sentido de pertenencia (5).
5	Calidad. Doctor Antonio. Virtualidad. <i>ISolutions</i> .	Escudo. Expansión. Virtualidad.	Universidad de la empresa. Crecimiento.	Virtualidad. Empresa.	Doctor Antonio. Logotipos. Medio ambiente. Familia. Calidad. Virtualidad. Pelota rodando. Falta socializar símbolos. Escudo. Tecnología. Calidez. Universidad de la empresa.
6	Respetuoso. Familiar. Se quiere al CEIPA. Dos culturas: antiguos y nuevos.	Calidad humana. Trabajo duro. No conducto regular.	Compromiso de la gente. Responsabilidad. Confianza.	Sentido de pertenencia. Sentido de superación.	Sentido de pertenencia. Responsabilidad. Falta visión global. Disciplinado. Respetuoso. Trabajador Culturas diferentes en Escuela e <i>ISolutions</i> . Transformación constante. Unión familiar. Tóderos. Rumor. Orientación a logros. Calidez. Orientación al cliente.
7	Si. Falta hacer partícipes del cambio	Sí.	Sí. Adaptación fácil.	Si. Se evidencia temor al cambio.	Si, pero falta (9). Si (5).
8	Procesos clave, sí. En otros, no.	Sí. Pero se requiere fortalecer.	Sí, pero con diferentes niveles.	Existe la intención, pero somos islas.	Unas más que otras (7). Falta socializar Principio Rector (5). No (4).

La transcripción libre de las entrevistas se encuentra en el anexo de este capítulo, p. 278.

**Comentario:** Los *'drivers'* corresponden a los campos semánticos jerarquizados; esto es, a la categoría semántica más utilizada o más recurrente, primero en la evaluación de cada entrevistado y finalmente en el colectivo de las entrevistas.

Para obtener este mapa de consenso se utilizaron dos herramientas. La primera corresponde a la función Frecuencia de Excel, que permite trabajar variables/atributos cuando no se trata de valores numéricos. La segunda corresponde a la técnica *"la carta asociativa"*. Las dos técnicas se aplicaron en el contexto de los principios del análisis cualitativo.

Con respecto a los resultados que vemos en el cuadro, resaltamos que las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas 1, 2, 3, 4, 7 y 8, permitieron generar un mapa de consenso. No ocurrió lo mismo con las preguntas 5 y 6 (resaltadas en gris claro), que presentaron alta dispersión en las respuestas, imposibilitando la formación del mapa. La mente colectiva de fundadores y directivos del CEIPA, presenta dispersión frente a los temas de símbolos, hábitos, creencias y comportamientos, temas clave de la cultura.

## ENCUESTA '*GRID*' DE LIDERAZGO

### 1. El Modelo '*Grid*' de Liderazgo

Con base en una matriz de 9x9, se configuran 81 estilos de liderazgo al generar el análisis cruzado entre dos variables: (1) *la preocupación por las personas* y (2) *la preocupación por los resultados*, por la producción. Estudiar los 81 estilos sería dispendioso y tendría poco valor agregado. Sin embargo, en la década de los 60, Blake & Mouton [10], creadores del método y la teoría estudiaron los 81 esti-

los y a la par generaron la metodología para identificar las fortalezas y potenciarlas, y para identificar las falencias para minimizarlas.

Incluimos este modelo en la batería de instrumentos para recopilar la información y para el diseño de las recomendaciones, en la certeza de que se trata de una metodología confiable para el estudio de la cultura CEIPA, en cuanto al estado actual del liderazgo de las personas, los equipos y la organización. De igual manera, la confiabilidad del instrumento proviene, en mayor medida, de su vigencia por más de 50 años en los ámbitos académico y de la consultoría empresarial. Una de las consultoras que más ha contribuido al desarrollo del modelo ha sido SION -'Organization Development Consulting', la cual agregó a los tradicionales estilos de Blake & Mouton (1.1, 1.9, 5.5., 9.1 y 9.9), los denominados como *Paternalista -Pat.* (1.9+9.1) y *Oportunista -Op.* (que se mueve por todos los estilos).

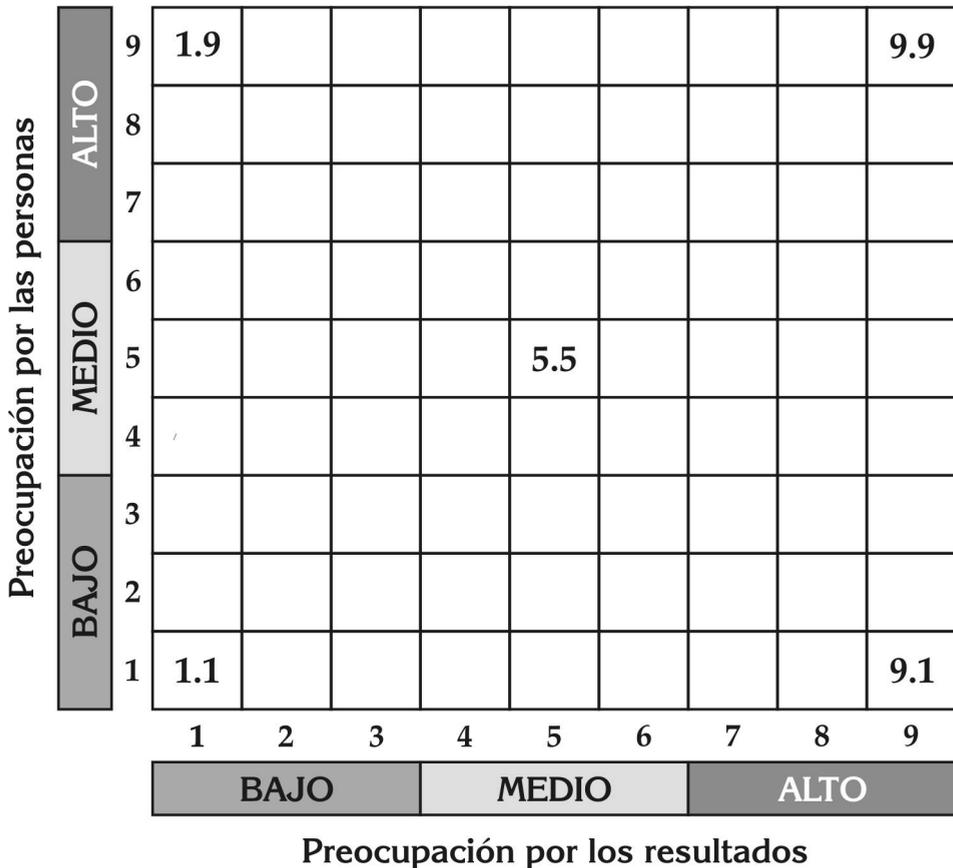
Para obtener los resultados que se presentan, se auscultó la forma de pensar de los colaboradores de las diferentes áreas del CEIPA, excluyendo a fundadores y directivos que ya habían manifestado su pensar y sentir por medio de la entrevista y de la encuesta Denison (presentada más adelante).

Se aplicó un formulario [11] a los siguientes públicos:

- Escuela: 17 empleados
  - Procesos de apoyo: 20 empleados
  - ISolutions: 18 empleados
  - Comercial: 6 empleados
- Total:** 61 [12]

Si bien es cierto que en cada área se mueven subclasificaciones como personal docente y no docente –en el caso de la Escuela; procesos de informática; planeación y administración –en los procesos de apoyo, y varias formas de vinculación de personal –en *ISolutions*, no fueron tenidas en cuenta en el contexto del procesamiento de la información, agrupándolas en la definición de un solo campo: *empleados*.

Para comprender mejor los resultados, los análisis y las recomendaciones frente a los hallazgos, es importante que el lector asimile el siguiente diagrama, que responde a la esencia del ‘*Grid*’ –cuadrícula o rejilla, y que permite visualizar la ubicación de los estilos de liderazgo y sus interrelaciones [13].



También recomendamos asimilar los códigos de color/grises para comprender la jerarquización de estilos en los resultados de cada área, asunto importante para el diseño de estrategias para migrar de estilos de liderazgo nocivos a estilos sólidos y efectivos.

La clasificación corresponde a:

Gris oscuro: Estilo dominante en cada variable -de impacto alto.

Gris claro: Estilo intermedio -de impacto medio.

Gris medio: Estilo terciario -de impacto bajo, a observar.

**Dominante** Verde **Intermedio** Amarillo **Terciario** Naranja

Significado de los siete estilos con base en los aportes de los autores del modelo y de los consultores :

1.1: pasivo, indiferente.

1.9: club campestre, relacionista.

5.5: área de confort, mantener lo básico.

9.1: controlador, dominante.

9.9: eficaz, comprometido.

Pat.: (1.9+9.1) paternalista, protege.

Op.: (se mueve por todos) oportunista, manipulador.

Al final, después de cada consolidado de las cuatro áreas, se presenta el consolidado Grid de liderazgo CEIPA, en el cual se definirá con mayor detalle cada tipo, con el fin de poder enfocarnos con mayor rigor en las recomendaciones

consignadas en los Comentarios correspondientes. Para dichas recomendaciones, sólo se tuvieron en cuenta los estilos dominante e intermedio.

## 2. Consolidado Escuela

### Cuadro resumen de variables

Tipo	1. Autoridad	2. Metas y Objetivos	3. Resolución Conflictos	4. Coordinación entre Partes	5. Crítica	6. Compromiso	7. Productividad	8. Estándares Excelencia
1.1	3	12	10	2	5	21	1	12
1.9	6	11	12	11	19	18	10	18
Pat.	29	20	12	5	20	13	7	3
Op.	5	25	11	17	23	12	30	43
9.9	16	4	14	29	14	16	37	7
9.1	24	15	21	23	5	8	1	17
5.5	20	15	21	12	10	14	10	16

### Análisis

Variable	Tipo 1.1	Tipo 1.9	Tipo Pat.	Tipo Op.	Tipo 9.9	Tipo 9.1	Tipo 5.5
Moda	12	11	20	#N/A	16	#N/A	10
Mediana	7,5	11,5	12,5	20	15	16	14,5
Promedio	8,25	13,125	13,625	20,75	17,125	14,25	14,75
Desvesta*	6,798109	4,673252	8,87914893	12,174329	10,907894	8,664377	4,1661904

\* Función Desvesta: Calcula la desviación estándar de una muestra. La desviación estándar es la medida de la dispersión de los valores con respecto a la media (valor promedio).

**Comentario:** El estilo que presenta el mayor número de dominantes (tres), es el Oportunista en: Metas y Objetivos, Crítica, y Estándares de Excelencia resaltados en verde/gris oscuro. En el mejor estilo de liderazgo (9,9), tenemos dos dominantes

que corresponden a Coordinación entre Partes y Productividad. En los índices representativos del cuadro de análisis resaltamos en negrita que Oportunista presenta el mayor promedio. Esta tendencia nociva se contrarresta con la fortaleza del 9,9 mejor estilo de liderazgo, ya señalada.

Igualmente, cabe destacar que el factor de compromiso, fue ubicado principalmente en dos estilos de liderazgo poco preocupados por los resultados (1.1 y 1.9), pero contrastantes en cuanto a la preocupación por las personas, se refleja contraste.

### 3. Consolidado Procesos de Apoyo

Cuadro resumen de variables

Tipo	1. Autoridad	2. Metas y Objetivos	3. Resolución Conflictos	4. Coordinación entre Partes	5. Crítica	6. Compromiso	7. Productividad	8. Estándares Excelencia
1.1	3	13	22	10	12	25	8	7
1.9	8	20	14	15	22	26	7	36
Pat.	18	25	12	4	4	15	13	10
Op.	3	4	8	15	13	4	14	15
9.9	30	2	0	18	15	21	38	1
9.1	10	10	18	14	9	7	8	17
5.5	30	28	29	24	21	6	14	15

### Análisis

Variable	Tipo 1.1	Tipo 1.9	Tipo Pat.	Tipo Op.	Tipo 9.9	Tipo 9.1	Tipo 5.5
Moda	#N/A	#N/A	4	4	#N/A	10	#N/A
Mediana	11	17,5	12,5	10,5	16,5	10	22,5
Promedio	12,5	18,5	12,625	9,5	15,625	11,625	20,875
Desvesta	7,5023806	9,651055	7,008922884	5,3184316	14,070613	4,1726148	8,5596645

**Comentario:** El estilo que presenta el mayor número de dominantes es el 5.5, que corresponde al área de confort, mantener lo básico. Este dominante está en las variables de Autoridad, Metas y Objetivos, Resolución de Conflictos, y Coordinación. En el mejor estilo de liderazgo (9,9), tenemos dos dominantes que corresponden a Autoridad y Productividad.

En los índices representativos del cuadro de análisis, resaltamos en negrita que el estilo 5.5 presenta el mayor promedio. En Autoridad se presenta un evento paradójal que debe resolverse, con la fortaleza del 9,9 ya señalada. Así mismo, se encuentran los factores de Compromiso, Crítica y Estándares de Excelencia, ubicados principalmente en el estilo de liderazgo 1.9, que implica alta preocupación por las personas, pero poca preocupación por los resultados.

## 4. Consolidado ISolutions

Cuadro resumen de variables

Tipo	1. Autoridad	2. Metas y Objetivos	3. Resolución Conflictos	4. Coordinación entre Partes	5. Crítica	6. Compromiso	7. Productividad	8. Estándares Excelencia
1.1	0	25	19	10	33	19	5	13
1.9	8	14	8	19	13	21	8	42
Pat.	29	33	26	5	11	11	21	7
Op.	0	1	24	11	4	13	17	11
9.9	32	1	1	26	9	19	44	4
9.1	5	11	6	5	16	13	4	15
5.5	34	23	24	41	23	12	9	14

Dominante
Verde
Intermedio
Amarillo
Terciario
Naranja

## Análisis

Variable	Tipo 1.1	Tipo 1.9	Tipo Pat.	Tipo Op.	Tipo 9.9	Tipo 9.1	Tipo 5.5
Moda	19	8	11	11	1	5	23
Mediana	16	13,5	16	11	14	8,5	23
Promedio	15,5	16,625	<b>17,875</b>	10,125	<b>17</b>	9,375	<b>18,5</b>
Desvesta	10,743769	11,4134945	10,7362869	8,21909797	15,9642458	4,92624169	10,9674844

**Comentario:** Tres estilos –1.9, Pat. y 5.5, presentan el mayor número de dominantes: dos cada uno. Esto implica una alta indefinición del estilo de liderazgo, lo cual se ve reflejado en que no podemos resaltar un área específica como un estilo que presente mayores frecuencias. Esto se refleja igualmente en los índices representativos del cuadro de análisis resaltados en negrita, ya que el mayor promedio se lo disputan los tres estilos diferentes.

Un trabajo focalizado en el estilo 9.9, permitiría aprovechar que presenta un dominante alto en Productividad, haciendo que los amarillos gris claro: Autoridad, Coordinación y Compromiso, suban a verde gris oscuro.

## 5. Consolidado Comercial

### Cuadro resumen de variables

Tipo	1. Autoridad	2. Metas y Objetivos	3. Resolución Conflictos	4. Coordinación entre Partes	5. Crítica	6. Compromiso	7. Productividad	8. Estándares Excelencia
1.1	4	8	15	4	12	9	4	3
1.9	9	1	0	4	4	7	4	13
Pat.	3	15	10	0	1	2	6	1
Op.	1	0	6	7	3	6	4	5
9.9	12	0	0	1	10	6	15	4
9.1	0	4	1	4	3	6	1	6
5.5	9	8	7	16	3	2	2	4

## Análisis

Variable	Tipo 1.1	Tipo 1.9	Tipo Pat.	Tipo Op.	Tipo 9.9	Tipo 9.1	Tipo 5.5
Moda	4	4	1	6	0	4	2
Mediana	6	4	2,5	4,5	5	3,5	5,5
Promedio	7,375	5,25	4,75	4	6	3,125	6,375
Desvesta	4,40575922	4,26781978	5,2847489	2,50713268	5,78174467	2,29518129	4,74906006

**Comentario:** Un estilo el 1.1, presenta el mayor número de dominantes (tres). Teniendo en cuenta que este estilo representa lo pasivo, lo indiferente, implica un evento paradójal al tratarse del área comercial, que actualmente juega un papel muy importante en la estrategia de expansión. Refuerza esta paradoja el hecho de que los otros 5 dominantes se distribuyen en sendas variables.

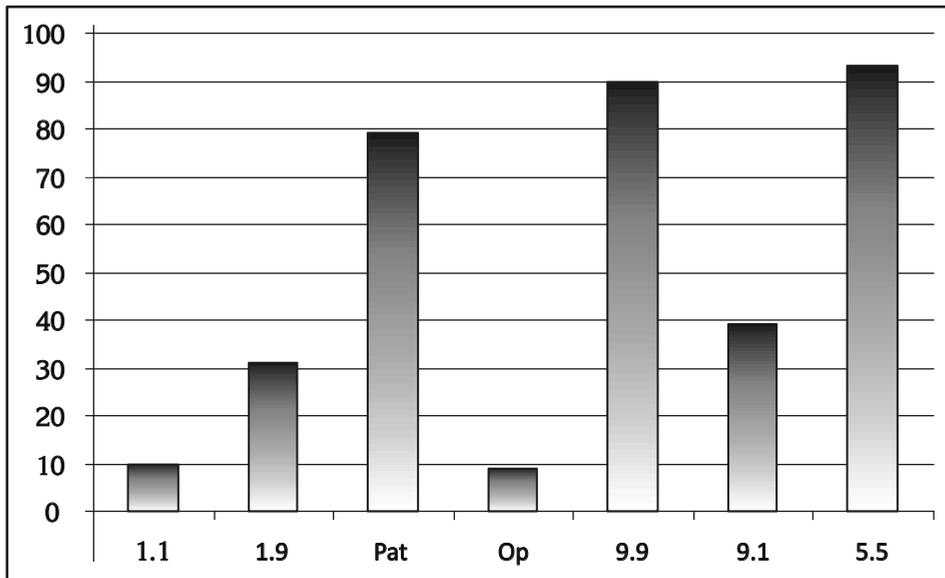
De antemano se puede concluir que la información no es muy confiable, básicamente por dos factores: el reducido número de encuestas que se aplicaron en el área comercial (6), incide sobre los índices representativos y, en segundo lugar, tratándose de un estudio de liderazgo, la transición por la que atravesaba el área al sufrir cambios en los líderes, reubicación geográfica y cambios en el modelo comercial en el momento del estudio, incide sobre este resultado.

## 6. Consolidado por Variables Grid CEIPA

### Autoridad

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	10	
1.9	31	
Pat.	79	
Op.	9	
9.9	90	
9.1	39	
5.5	93	

<b>Dominante</b>	<b>Verde</b>
<b>Intermedio</b>	<b>Amarillo</b>
<b>Terciario</b>	<b>Naranja</b>



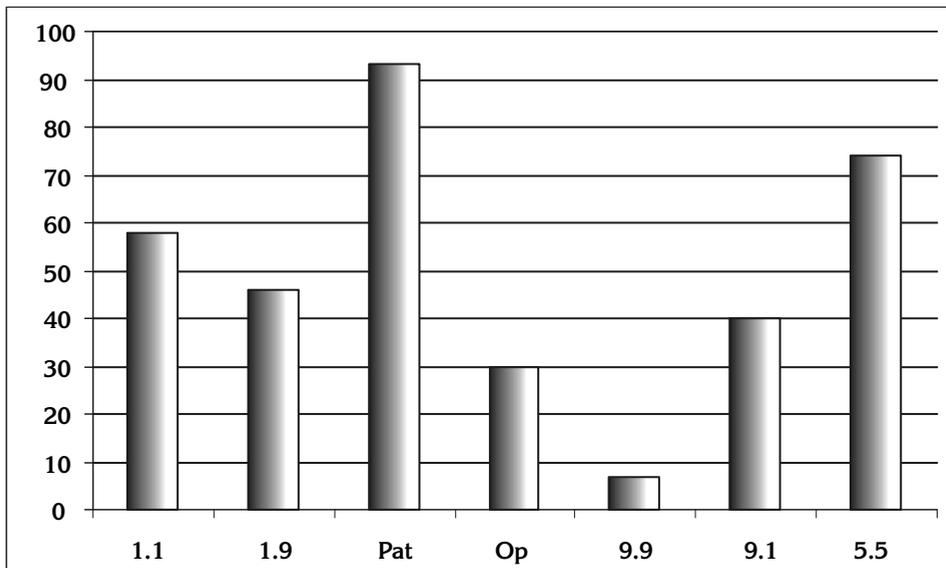
**5.5** Estilo con tendencia al conformismo. Área de confort. Hacer y mantener lo básico. Se busca ser popular y, por lo tanto, no se toman decisiones de fondo.

**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

**Comentario:** Atacar a fondo el conformismo, generando cultura de *“lo no convencional”*, propiciar formas de pensamiento flexible, creativo e innovador. El hecho de que el estilo 9.9 sea el segundo en fortaleza, se debe aprovechar al máximo potenciándolo, llevando a que el empleado CEIPA dé más de sí mismo, haga más de la tarea, para contrarrestar ese nocivo liderazgo del 5,5 llamado también *“punto gris”* o *“al son que me toquen, bailo”*. Generar cultura de toma de decisiones, así ésta no sea muy popular.

## Metas y Objetivos

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	58	
1.9	46	
Pat.	93	
Op.	30	
9.9	7	
9.1	49	
5.5	74	



**5.5** Estilo con tendencia al conformismo. Área de confort. Hacer y mantener lo básico. Se busca ser popular y, por lo tanto, no se toman decisiones de fondo.

## 9.9 Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

**Comentario:** El estilo Pat. aparentemente se preocupa mucho por las personas de una organización y tiende a ser catalogado en el corto plazo como “*humanista*”. Sin embargo, al estar acompañado por la tendencia a proteger personas y grupos, generando privilegios, se vuelve muy nocivo y costoso en el largo plazo.

En esta variable de metas y objetivos, tenemos que ser muy proactivos teniendo en cuenta que el estilo intermedio es también muy peligroso: el 5.5 es conformista y poco comprometido, opaco y con poco interés de correr riesgos. Es clave intervenir con claridad en los roles, metas y objetivos; contrarrestar ese nocivo liderazgo del 5,5, y generar cultura de toma de decisiones, aunque éstas no sean muy populares.

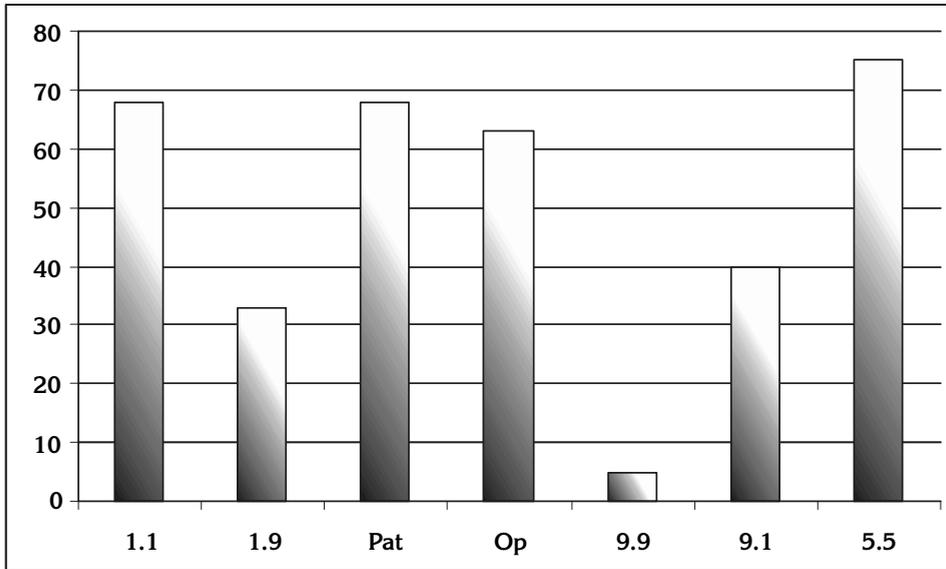
## Resolución de Conflictos

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	68	
1.9	33	
Pat.	68	
Op.	63	
9.9	5	
9.1	40	
5.5	75	

**Dominante** Verde

**Intermedio** Amarillo

**Terciario** Naranja



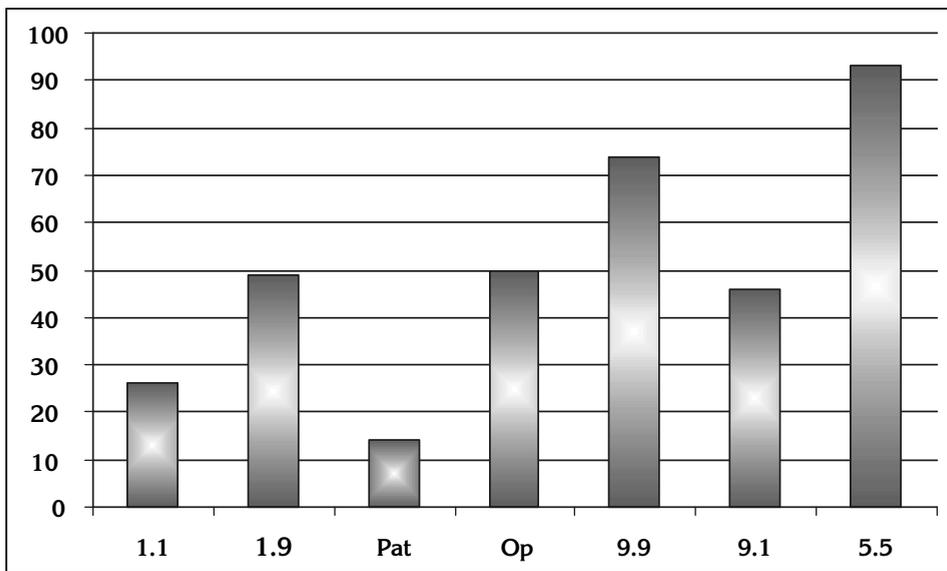
**5.5** Estilo con tendencia al conformismo. Área de confort. Hacer y mantener lo básico. Se busca ser popular y, por lo tanto, no se toman decisiones de fondo.

**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

**Comentario:** Los estilos que aparecen como dominantes e intermedios en ésta variable, no contribuyen realmente a generar ambientes adecuados para la convivencia. Las razones abundan: el estilo dominante (5.5), es conformista y poco comprometido, opaco y con poco interés de correr riesgos. Los intermedios 1,1 y Pat., son una mezcla explosiva. Es clave intervenir con claridad en los roles, metas y objetivos; contrarrestar ese nocivo liderazgo del 5,5, y generar cultura de toma de decisiones, aunque éstas no sean muy populares.

### Coordinación entre Partes

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	26	
1.9	49	
Pat.	14	
Op.	50	
9.9	74	
9.1	46	
5.5	93	



**5.5** Estilo con tendencia al conformismo. Área de confort. Hacer y mantener lo básico. Se busca ser popular y, por lo tanto, no se toman decisiones de fondo.

**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

Comentario: Atacar a fondo el conformismo, generando cultura de "lo no convencional", propiciar formas de pensamiento flexible, creativo e innovador.

El hecho de que el estilo 9.9 sea el segundo en fortaleza, se debe aprovechar al máximo potenciándolo, llevando a que el empleado CEIPA dé más de sí mismo, haga más de la tarea para contrarrestar ese nocivo liderazgo del 5,5.

Generar cultura de toma de decisiones, así estas no sean muy populares.

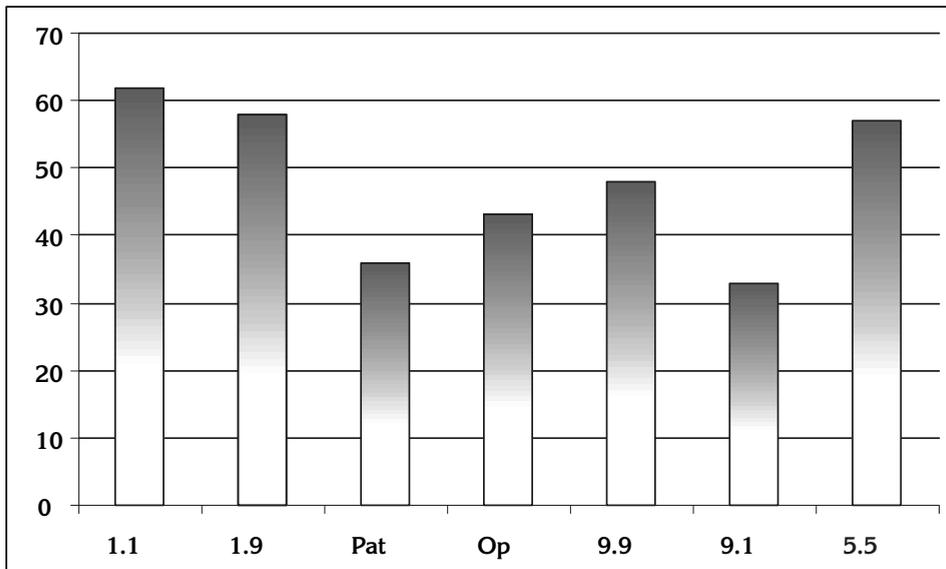
## Crítica

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	62	
1.9	58	
Pat.	36	
Op.	43	
9.9	48	
9.1	33	
5.5	57	

**Dominante** Verde

**Intermedio** Amarillo

**Terciario** Naranja



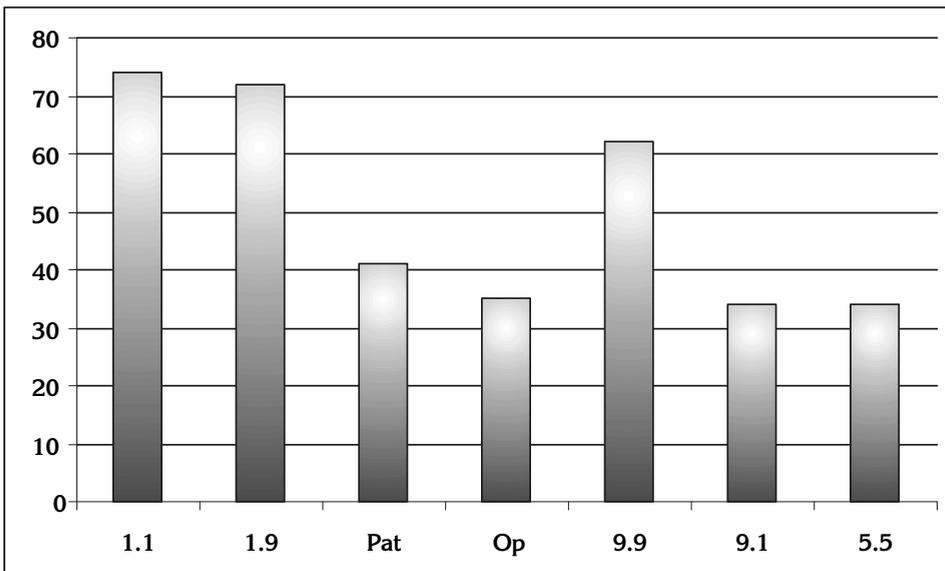
**5.5** Estilo con tendencia al conformismo. Área de confort. Hacer y mantener lo básico. Se busca ser popular y, por lo tanto, no se toman decisiones de fondo.

**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

**Comentario:** Tratándose de esta variable, son muy preocupantes los perfiles de estilo de liderazgo que nos aporta la gráfica. En el fondo, estamos hablando de que evadimos la cultura de la Crítica constructiva y nos movemos en el eje de los resultados, en el punto más improductivo del modelo *Grid*. Con respecto al estilo intermedio (1,9), es muy importante valorar y apreciar a las personas, siempre y cuando estemos hablando de relaciones que agreguen valor y, por lo tanto, contribuyan al logro de los resultados de nuestros equipos de trabajo y de los retos CEIPA. Debemos enfrentar un proceso de asimilar cultura de “*pensamiento crítico*”.

## Compromiso

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	74	
1.9	72	
Pat.	41	
Op.	35	
9.9	62	
9.1	34	
5.5	34	



**1.1** Estilo pasivo, indiferente. Se trata de no asumir responsabilidades y así evadir dificultades y problemas, y asumir posiciones pasivas y de apoyo aparente.

**1.9** Estilo relacionista. Se trata de hacer relaciones y generar ambientes muy agradables, pero sin mucho compromiso con resultados o procesos productivos.

**Comentario:** Al igual que lo planteado en el gráfico anterior, preocupan los perfiles de estilo de liderazgo que acompañan esta variable, teniendo en cuenta que se trata nada más y nada menos que de nuestro nivel de *Compromiso institucional*.

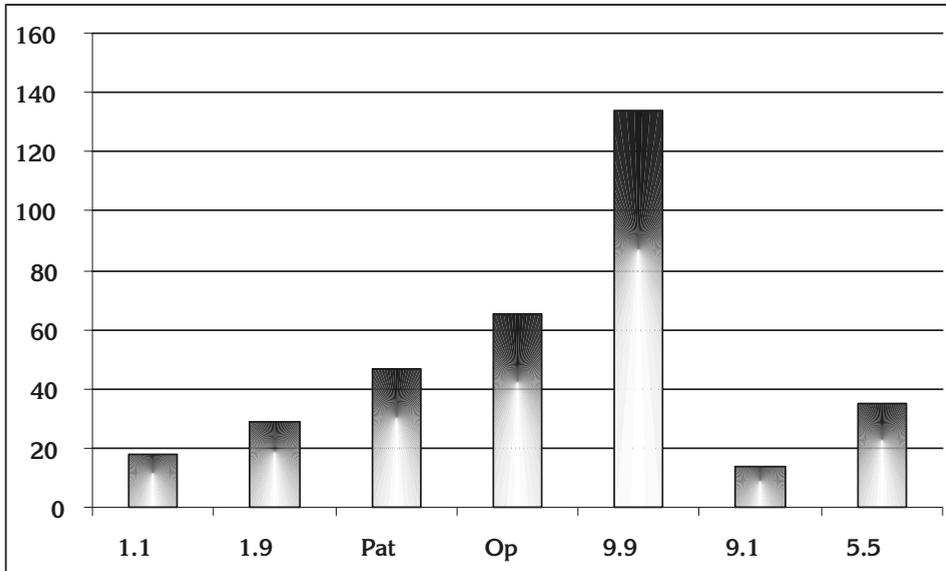
Y al igual que en la anterior, en el fondo hablamos de evadir la cultura del Compromiso, moviéndonos en el eje de los resultados, el punto más improductivo del modelo *Grid*.

Con respecto al estilo intermedio (1,9), es muy importante valorar y apreciar a las personas, siempre y cuando hablemos de relaciones que agreguen valor y contribuyan al logro de los resultados de los equipos de trabajo y de los retos.

Debemos enfrentar un proceso de “*sentido de pertenencia*”, acompañado de un fuerte énfasis de “*sentido de logro*”.

## Productividad

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	74	
1.9	72	
Pat.	41	
Op.	35	
9.9	62	
9.1	34	
5.5	34	



**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

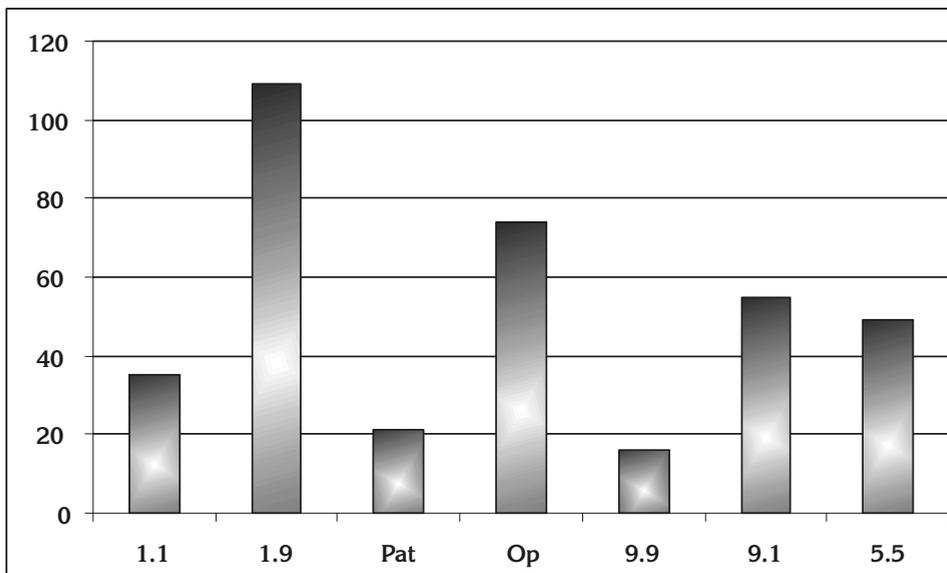
**Op.** Manipular, buscando el respaldo de otros, para decisiones que “me” beneficien de manera directa. Confío en cualquier enfoque que sea necesario, para asegurarme una ventaja personal.

**Comentario:** El liderazgo que tenemos aquí es de mucha eficacia, integralidad y con alto impacto. Cuando se trata de trabajar, lo hacemos en el nivel más óptimo del modelo *Grid*: el 9,9.

Con respecto al estilo intermedio Oportunista -Op., es muy importante mantener a raya y bien lejos los comportamientos manipuladores, que podrían hacer que migráramos del estilo eficaz al oportunista.

## Estándares de Excelencia

Tipo	Puntaje	Jerarquía
1.1	35	
1.9	109	
Pat.	21	
Op.	74	
9.9	16	
9.1	55	
5.5	49	



**9.9** Estilo eficaz, comprometido. Se tiene visión integral y se busca alinear personas, procesos, tecnología y estructura de manera adecuada, con alto impacto entre clientes y empleados.

**Op.** Manipular, buscando el respaldo de otros, para decisiones que “me” beneficien de manera directa. Confío en cualquier enfoque que sea necesario, para asegurarme una ventaja personal.

**Comentario:** En esta variable se presenta un evento paradójal. Tratándose de los Estándares de Excelencia, del tema de calidad, esperaríamos que el resultado diera un estilo de liderazgo 9,9. Nunca esperaríamos encontrarnos con perfiles dominantes estilo relacionista y mucho menos acompañado de cerca por un estilo intermedio -Oportunista. A decir verdad, son estilos de liderazgo que están muy lejos de la esencia de los Estándares de Excelencia. En el fondo podríamos interpretar que estos se trabajan pero con un enfoque liviano y, por lo tanto, aún no se hace cultura, no se hace introspección.

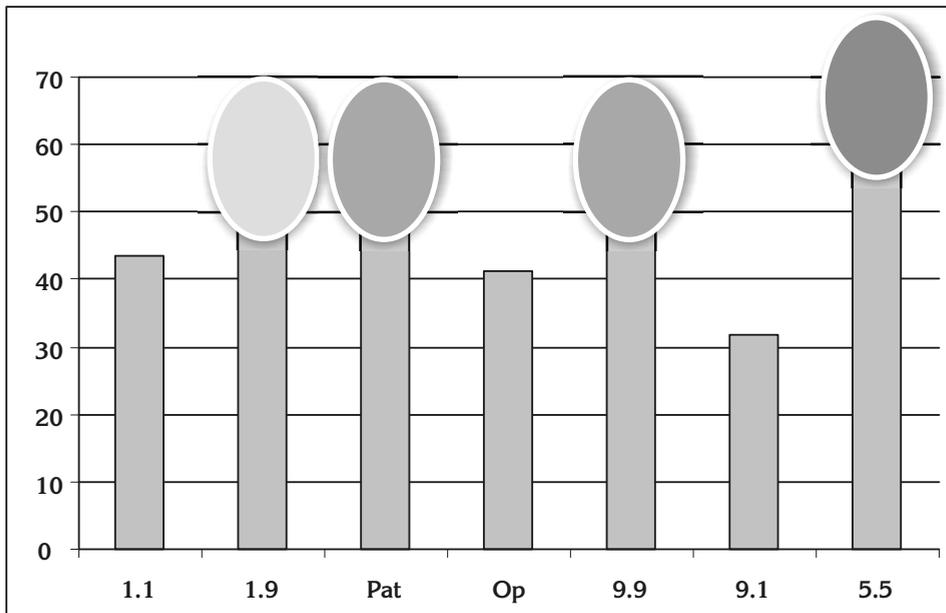
## 7. Consolidado 'Grid' CEIPA por Promedio

Tipo	Promedio	Jerarquía
1.1	42,3	
1.9	50,1	
Pat.	48,7	
Op.	42,1	
9.9	48,7	
9.1	33	
5.5	59,2	

**Dominante** Verde

**Intermedio** Amarillo

**Terciario** Naranja



**Comentario:** Finalmente el resultado del estudio de cultura CEIPA, en su componente de liderazgo, determina que el estilo dominante es el 5,5 cuya tendencia es al Conformismo, a mantenernos en el status quo, en el área de confort, y que determina comportamientos culturales del orden de *"Hacer y Mantener lo Básico"*, buscar ser popular y, por lo tanto, no tomar decisiones de fondo.

En un plano secundario y como estilo intermedio se presenta el 1,9, caracterizado por comportamientos Relacionistas. Se trata de hacer relaciones sin generar mucho compromiso con resultados o procesos productivos. Generar ambientes muy agradables, sin mucho compromiso con resultados.

En tercer lugar, se mueve un liderazgo Paternalista, cultura propia de estructuras filiales y que promueve comportamientos culturales del orden de propiciar y proteger grupos, generando privilegios.

# ENCUESTA DENISON

## 1. *El Modelo Matriz Denison*

Dan Denison fundador del Centro de Efectividad Organizacional de la Universidad de Michigan, es reconocido como uno de los investigadores más confiables en cultura organizacional, gracias a la efectividad de su modelo de medición, que se calcula ha sido aplicado por más de 500 empresas en el mundo, desde 1990 momento de su concepción, hasta el 2010.

El modelo permite medir con alto nivel de confiabilidad un intangible como es la cultura, de una forma sencilla y en un lenguaje que permite ser entendido tanto por expertos como por neófitos en el tema, asunto actual muy importante para la productividad de las empresas.

El modelo consta de cuatro cuadrantes, en los cuales se identifican tres aspectos clave por cuadrante, para un total de 12 indicadores vitales de la organización. Los cuadrantes son: (1) *misión*, (2) *consistencia*, (3) *involucramiento* y, (4) *adaptabilidad*, medidos con un claro referente de los resultados que busca la empresa.

A nivel mundial el modelo ha sido puesto en práctica por Coca Cola, Disney, Shell, Pfizer, entre otras. En Colombia se ha venido aplicando de manera exitosa en empresas como ISA, Pacific Rubiales, TCC, Davivienda, Coomeva.

Denison plantea como principal argumento para aplicarlo, el hecho de que *“para tener un crecimiento y mayor participación en otros mercados, las empresas deben analizar sus retos y sus conflictos”*.

Es muy importante tener una visión a largo plazo que ayude a definir el futuro de la compañía, pues no se trata sólo de sobrevivir: debe cumplir con las exigencias de sus clientes, ser el mejor empleador, el más atractivo y tener el mejor talento del país [14]. Con respecto a la importancia de medir el intangible cultural de una empresa, plantea que:

*“la cultura no es parte del negocio, es el negocio. Se trata de entender que la mayor ventaja competitiva de una empresa es la cultura. La idea es mejorar el desempeño de la organizaciones con una cultura basada en la investigación y en encuestas de liderazgo para así evaluar las fortalezas y debilidades de su cultura” [15].*

Para el caso del estudio de la cultura CEIPA, se adaptó el esquema gráfico, simplificándolo y aplicándolo a los 14 entrevistados: Fundadores y directivos.

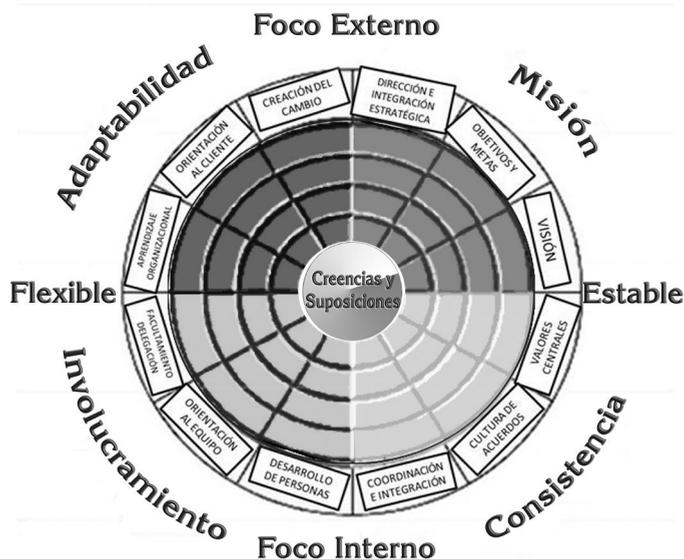


Gráfico tomado del libro del autor. Ver Bibliografía.

## 2. Resultados CEIPA de la Encuesta Denison

Encuesta N°/ Indicador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	X	D.E.	X Aj.
Dirección e Integración Estratégica	95	70	50	80	75	75	75	75	75	75	50	90	75	75	73,93	12,12	61,81
Objetivos y Metas	80	50	60	90	75	80	75	75	75	75	90	90	75	75	76,07	10,95	65,12
Visión	95	50	80	70	75	75	90	90	75	50	75	90	90	50	75,36	15,75	59,61
Valores Centrales	80	80	40	80	59	75	75	75	90	75	75	50	50	50	68,14	15,19	52,96
Acuerdos	70	60	90	60	75	50	50	50	85	30	50	75	25	25	56,79	20,90	35,88
Coordinación e Integración	70	40	60	60	75	75	50	50	50	40	50	50	50	50	55,00	11,44	43,56
Desarrollo del Personal	70	20	30	50	100	50	75	50	85	75	50	25	25	25	52,14	25,55	26,59
Orientación al Equipo	60	70	70	70	75	75	75	75	75	50	75	50	25	50	63,93	15,09	48,84
Facultamiento	85	50	60	60	40	75	95	90	75	50	50	75	50	50	64,64	17,59	47,05
Aprendizaje Organizacional	50	40	20	60	50	50	50	50	75	50	75	25	25	25	46,07	17,56	28,51
Orientación al Cliente	90	60	80	90	50	85	50	90	90	75	50	90	90	75	76,07	16,55	59,53
Creación del Cambio	80	70	50	80	75	75	50	75	85	75	95	90	85	50	73,93	14,57	59,36

X: Promedio - D.E.: Desviación Estándar - X Aj.: Promedio Ajustado

 Verde  Naranja  Amarillo

**Comentario:** Tres indicadores, de los doce medidos en la encuesta en el contexto del CEIPA, presentan niveles por encima de 75 puntos: Objetivos y Metas, Visión, y Orientación al Cliente, los cuales se evidencian en verde gris oscuro. Dos indicadores, Dirección e Integración Estratégica y Creación del Cambio, presentan niveles cercanos a los 75 puntos, lo cual implica que, con una intervención oportuna y adecuada, los podemos llevar de amarillo –gris claro a verde –gris oscuro.

Seis indicadores, resaltados en amarillo –gris claro, presentan evaluaciones entre 52 y 68 puntos. Es importante resaltar que todos pertenecen a los cuadrantes de *Consistencia e Involucramiento*, ejes que se identifican en el modelo como pertenecientes al *Foco Interno* del CEIPA.

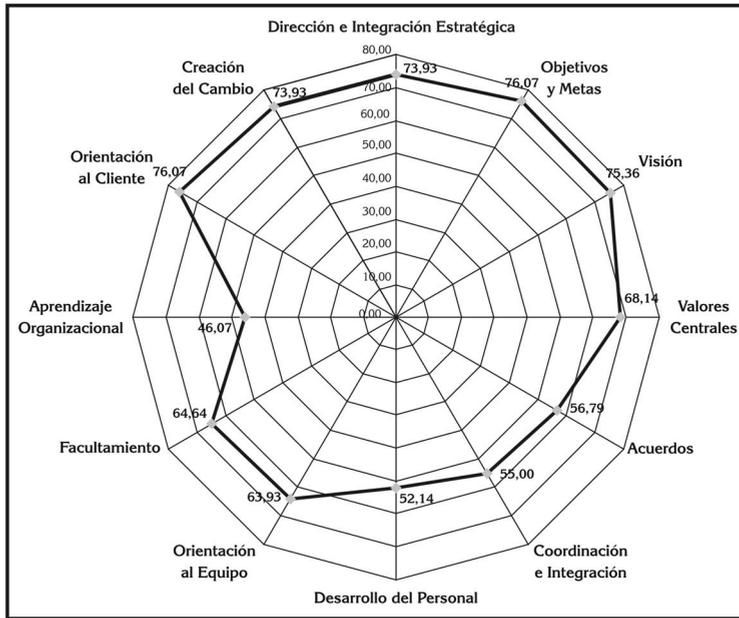
El *Modelo de Gestión Humana* tiene mucho que hacer y definir en estos seis indicadores, especialmente para mejorar la calificación en la percepción de un mediano desarrollo del personal, falta de coordinación e integración, y deficiencias en la cultura de los acuerdos.

Finalmente, tenemos el indicador de *Aprendizaje Organizacional*, resaltado en naranja –gris medio, cifra en negritas, que tuvo la evaluación más baja de la encuesta, en contraste con la alta calificación en *Creación del Cambio*.

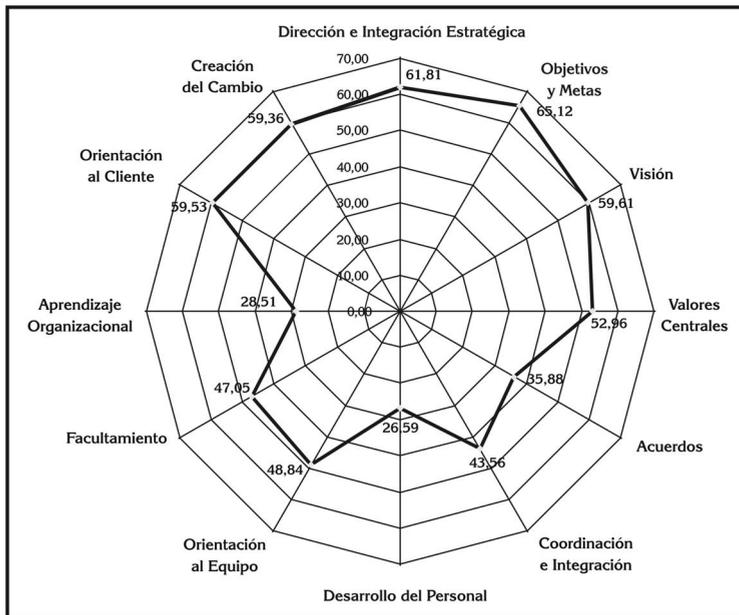
Esto nos ratifica en el reto de apropiarnos hacia adentro, de toda la experiencia que tiene la universidad en procesos de enseñanza-aprendizaje, tanto en la Escuela como en *ISolutions*.

Los dos gráficos a continuación permiten visualizar el conjunto de resultados.

### Promedio Simple (Media Aritmética)



### Promedio Ajustado



# ENCUESTA BASE O DE AUDITORÍA DE CAPACIDADES

## 1. *El Modelo CVF*

El modelo CVF –*Competing Values Framework*, es una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional, planteada en 1999 por los profesores Kim Cameron y Robert Quinn [16].

El modelo propone el estudio cultural de toda organización con base en identificar cuatro grandes tipos de cultura, midiendo cuál es la dominante mediante cuestionarios u observaciones directas.

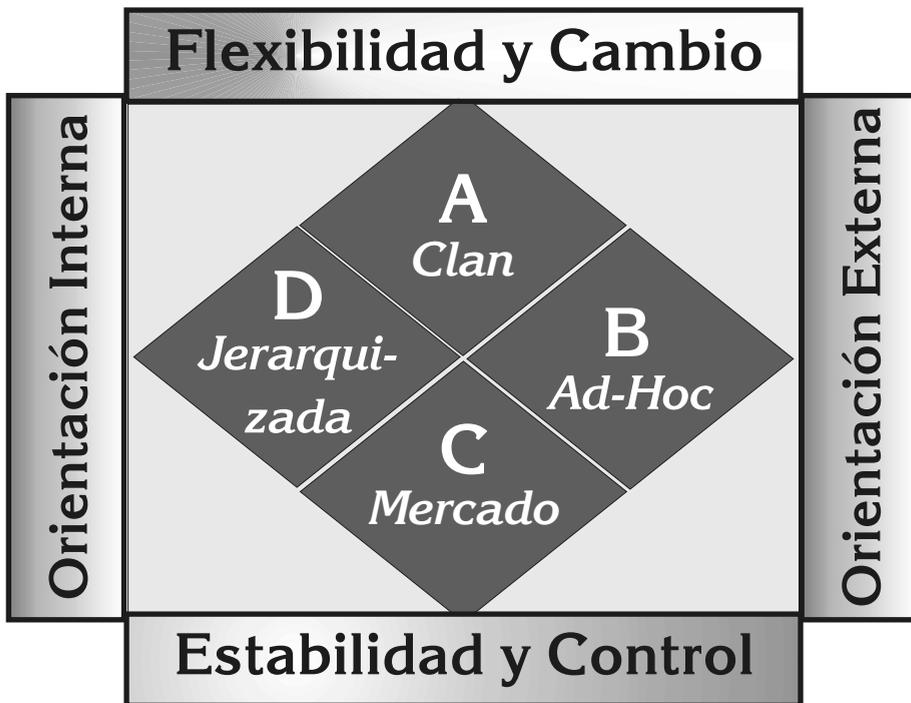
Las clases de cultura a estudiar y sus características básicas, son:

Las clases de cultura a estudiar y sus características básicas, son:

- A –Clan: La organización es un lugar amistoso donde la gente comparte y son como una familia, unidos por tradiciones y recuerdos. Los líderes se consideran mentores y figuras paternales con profunda incidencia en la empresa.
- B –Ad-Hoc: La organización es un lugar dinámico para trabajar, donde la gente tiende a tomar riesgos y experimentar. Los líderes son considerados innovadores y tienen alta incidencia en el crecimiento de las personas y de la empresa.
- C –Mercado: La organización está orientada a los resultados y a la satisfacción del cliente, y la gente está orientada a resultados. Los líderes

son exigentes y competentes, y su misión está enfocada claramente al éxito de la empresa, en términos de participación y expansión en el mercado.

- D -Jerarquizada: La organización es un lugar formal y estructurado, en donde los procedimientos gobiernan el qué hacer y el qué pensar. Los líderes tienen grandes habilidades para coordinar y garantizar la estabilidad, planificación adecuada y bajos costos [17].



Al comparar los modelos CVF y Denison, utilizados en este estudio de cultura organizacional, encontramos que tienen en común las cuatro variables Flexibilidad-Estabilidad, Orientación/Foco Interno-Externo.

Estas variables son clave para la aplicación del modelo CVF: la variable *Orientación Interna* se refiere al tipo de organización que generalmente se en-

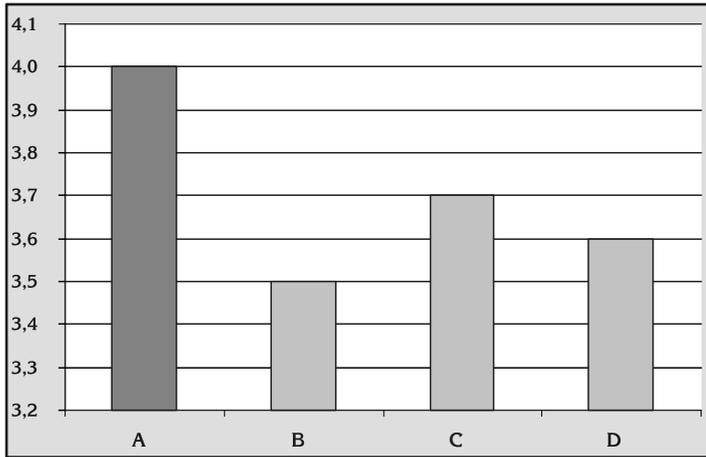
cuenta muy fuerte en su integración interna, los cambios externos no la afectan mucho, y generalmente permanece sin muchos cambios. Al contrario, la de *Orientación Externa* se refiere al tipo de organización que centra su atención y su prioridad en los factores externos y, por lo tanto, su dinámica cultural incide poderosamente en cambios permanentes y en aprendizajes adaptativos.

De igual manera, la característica o variable *Estabilidad y Control* se refiere a organizaciones inmersas en controles rígidos y formales, mientras que la cuarta y última variable *Flexibilidad y Cambio*, se refiere a organizaciones con gran capacidad de cambiar y adaptarse permanentemente a las condiciones del mercado.

El modelo CVF se adecuó para este estudio, a partir de los resultados de las entrevistas a fundadores y directivos. Esto determinó que la estructura de la encuesta cambiara de manera significativa, por dos razones: se debía simplificar al máximo, de cara a los diferentes públicos y, en segundo lugar, aspectos tecnológicos implicaron un formato diferente al usual. Se generó una encuesta digital [18] que se aplicó, por medio de Google, a empleados, estudiantes y egresados. En total contestaron 75 encuestas y su análisis se realizó sin tener en cuenta la frecuencia relativa; es decir, cuántos docentes, estudiantes o egresados contestaron, pero sí la frecuencia absoluta. O sea que para esta encuesta no se realizó muestreo estratificado, aún a sabiendas de que la estratificación aumentaría la precisión de la muestra.

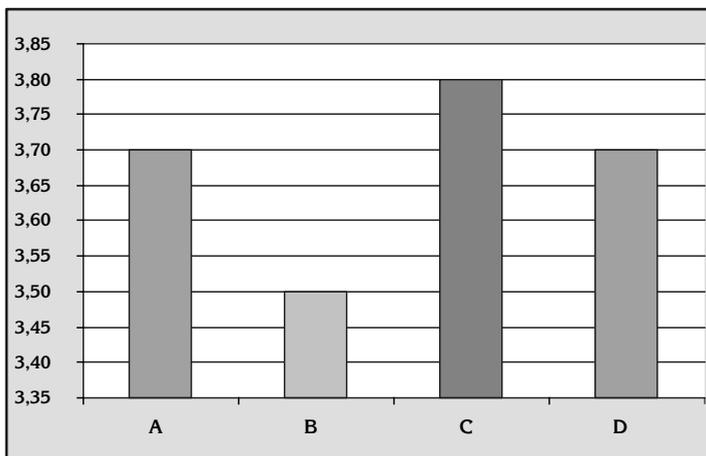
## 2. Resultados por Factor

### Características Dominantes



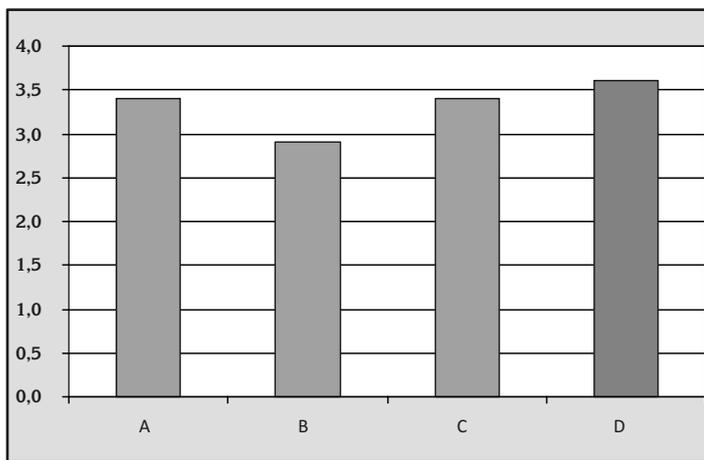
El resultado es favorable a la cultura A -Clan: *“la organización es un lugar amistoso donde la gente comparte y son como una familia, unidos con base en tradiciones y recuerdos. Los líderes se consideran mentores y figuras paternas con profunda incidencia en la empresa”*.

### Liderazgo Organizacional



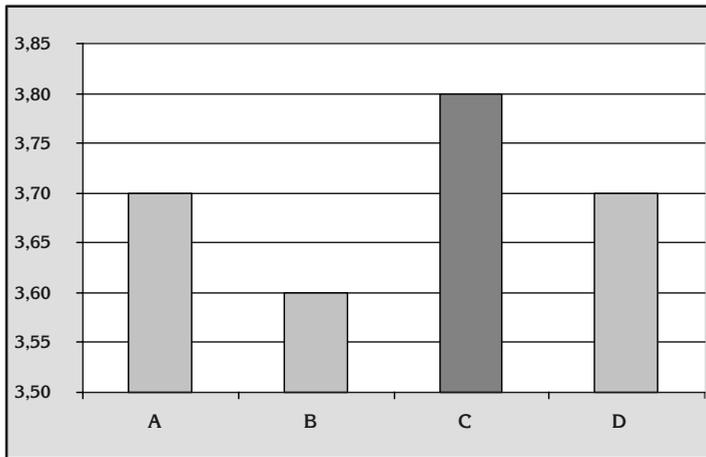
La encuesta ubicó en primer lugar a la cultura C -Mercado, pero seguida de muy cerca por A y D. Las características de esta cultura se resumen en que *“la organización está orientada a resultados y a satisfacer el cliente, y la gente a resultados. Con líderes exigentes y competentes y misión enfocada al éxito de la empresa”*. Se ratifica en este factor, lo que se concluye en el consolidado total: hay indefinición en liderazgo organizacional (entre C, A y D).

## Administración del Talento Humano



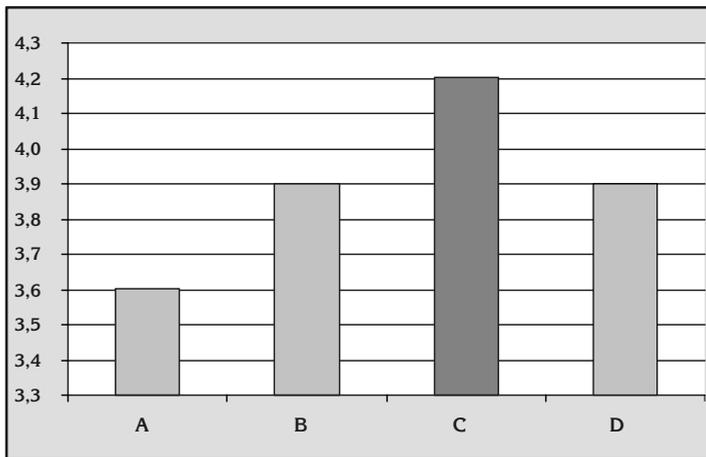
El tipo cultural de esta tercera variable es D -Jerarquizada; sin embargo, se observa que las evaluaciones de los demás estuvieron muy parejas y cercanas. Esto ratifica que también en este factor existe indefinición. En la cultura D *“la organización es un lugar formal y estructurado; los procedimientos gobiernan. Los líderes tienen grandes habilidades para coordinar y garantizar estabilidad, planificación y bajos costos”*.

## Integración de la Organización



En esta variable es clara la tendencia a una cultura C -Mercado, con sus características de *“orientación a resultados y satisfacción del cliente en la organización, y a resultados en su gente; con líderes exigentes, competentes y enfocados en su misión de lograr el éxito para la empresa”*.

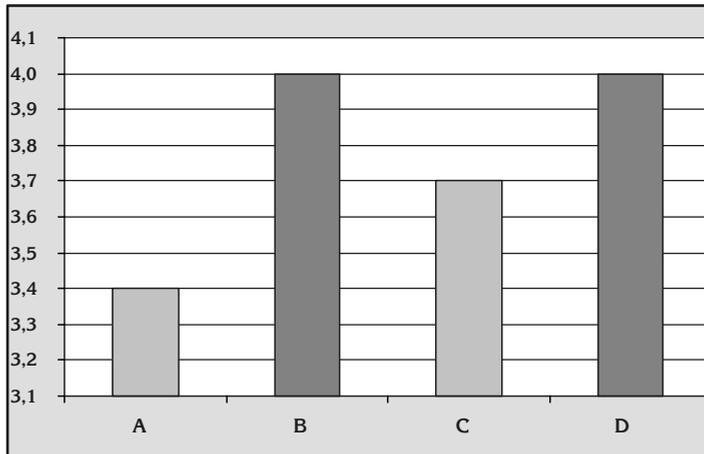
## Énfasis Estratégico



Esta quinta variable tuvo un compartimiento similar a la anterior. Incluso se presenta en el tipo C -Mercado, una mayor tendencia y definición, con respecto a los

otros tipos. Tratándose de una variable tan importante, es un punto realmente positivo para el CEIPA. Las personas encuestadas perciben que CEIPA tiene actualmente una definición clara de su ámbito estratégico: sabe dónde está y tiene claridad hacia dónde debe ir.

## Criterios de Éxito

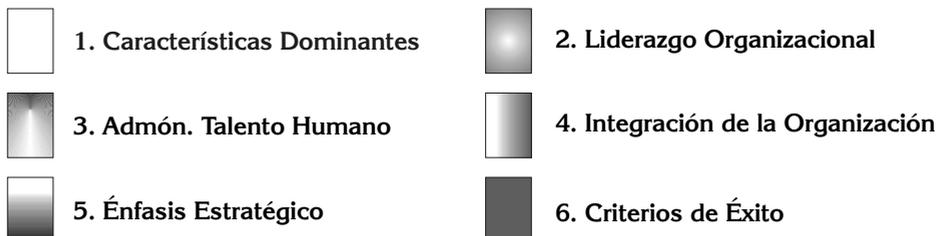
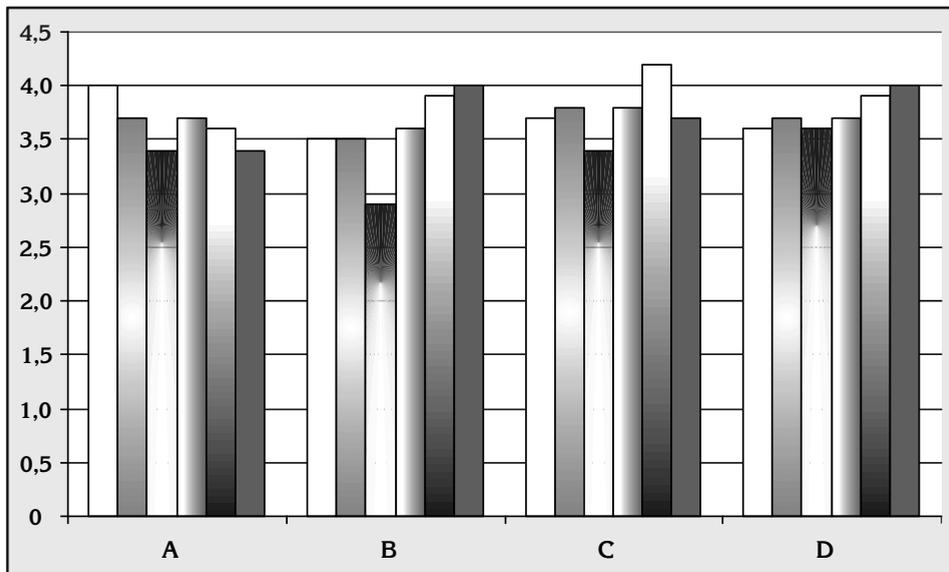


En ésta sexta variable se presenta un evento paradójico obvio; posiblemente como resultado de la indefinición cultural que se evidencia de manera repetitiva en este estudio. La paradoja se da en la medida en que dos tipos opuestos de cultura, obtienen la misma calificación. La cultura B -Ad-Hoc está caracterizada por la toma de riesgos, la innovación, la flexibilidad y el cambio permanente, mientras que la cultura D -Jerarquizada, se caracteriza por el control, la permanencia de procedimientos y la garantía de estabilidad.

### 3. Consolidado de Resultados

Clase de Cultura	1. Características Dominantes	2. Liderazgo Organizacional	3. Admón. Talento Humano	4. Integración de la Organización	5. Énfasis Estratégico	6. Criterios de Éxito	Total	Promedio
A	4,0	3,7	3,4	3,7	3,6	3,4	21,8	3,6
B	3,5	3,5	2,9	3,6	3,9	4,0	21,4	3,5
C	3,7	3,8	3,4	3,8	4,2	3,7	22,6	3,8
D	3,6	3,7	3,6	3,7	3,9	4,0	22,5	3,7

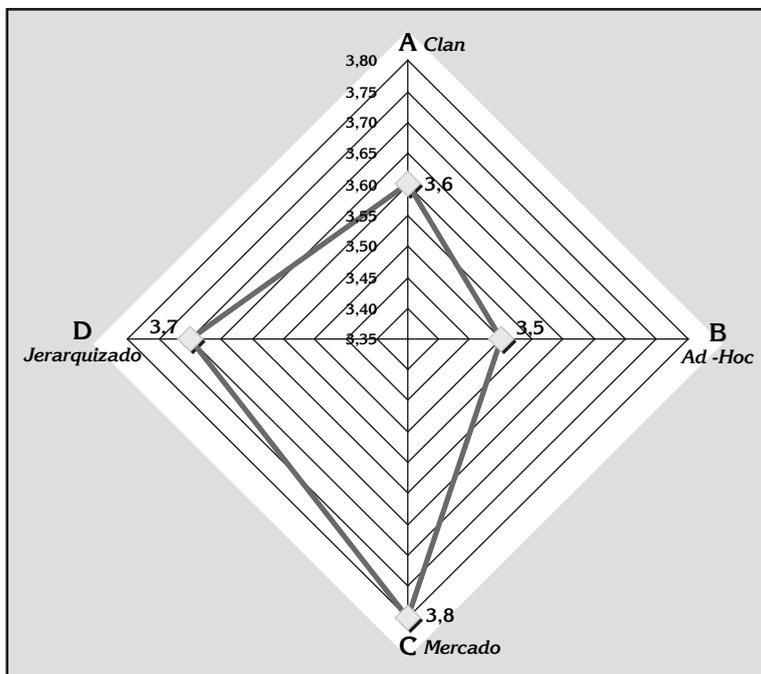
El gráfico permite visualizar el conjunto de resultados.



**Comentario:** En primer lugar se observa que los cuatro tipos de cultura que aporta el Modelo CVE, obtuvieron calificaciones por encima de 3,4 en los 6 factores evaluados, a excepción del factor 3 –Administración del Talento Humano, en el estilo de cultura B, que recibió una calificación de **2,9** (resaltado en **negrita** en la tabla).

Los promedios fueron muy cercanos, lo cual impide identificar un perfil de cultura neto o definido. Esta indefinición cultural impide, a su vez, determinar rasgos característicos que nos permitan hablar de una cultura CEIPA sólida.

#### 4. Consolidado. Distribución de Frecuencias



**Comentario:** En el actual contexto CEIPA se determinaron dos tipos de cultura como los dominantes en la encuesta. Se trata de la cultura C –Mercado en primer lugar y la cultura D –Jerarquizada. Contrario a lo que se pensaba y esperaba, dado el antecedente filiativo de la organización, la cultura A –Clan aparece en tercer lugar. De cara a los retos del CEIPA, preocupa que la cultura B –Ad-Hoc, relacionada con la innovación y el cambio, obtuviera en la encuesta el cuarto y último lugar.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. *Entrevista*

Mapa de consenso de las respuestas dadas por los 14 entrevistados:

1) Características que definen al CEIPA:

- ♦ Innovación (8).
- ♦ Trato familiar (8).
- ♦ Empresa (5).
- ♦ Respeto a la persona (4).

**Nota:** el número entre paréntesis en esta y las siguientes, corresponde al de respuestas iguales que permiten formar el mapa de consenso.

2) Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas:

- ♦ Modelo pedagógico/virtual (9).
- ♦ Empresa (6).
- ♦ Bienestar estudiante (5).
- ♦ Orientación al cliente (5).

3) Aspectos que impiden el logro de las metas CEIPA:

- ♦ Formación docentes (8).
- ♦ Modelo administrativo (6).
- ♦ Toma de decisiones (5).
- ♦ Comunicación entre áreas (4).

4) Aspectos que contribuyen al logro de las metas CEIPA:

- ♦ Talento humano (11).
- ♦ Liderazgo directivos (10).
- ♦ Sentido de pertenencia (5).

5) Símbolos con que se asocia al CEIPA:

- ♦ No hay Consenso.

6) Hábitos, creencias, comportamientos que definen al empleado CEIPA:

- ❖ No hay Consenso.

7) Actitud positiva hacia el cambio:

- ♦ Existe, pero falta (9).
- ♦ Existe (5).

8) Todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector:

- ♦ Unas más que otras (7).

- ♦ Falta socializar el Principio Rector (5).
- ♦ No (4).

Resaltamos que las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas 1, 2, 3, 4, 7 y 8, permitieron generar el consenso. Se destacan, en su orden: la consideración de que el talento humano y el liderazgo de la Institución contribuyen al logro de las metas propuestas; que existe una actitud positiva hacia el cambio, aunque se deba seguir trabajando en ello; que el modelo pedagógico y virtual es un factor diferenciador, y que la Institución es reconocida como innovadora y de trato familiar hacia los colaboradores.

No ocurrió lo mismo con las preguntas 5 y 6, que presentaron alta dispersión en las respuestas, imposibilitando formar el mapa de consenso.

La mente colectiva de fundadores y directivos del CEIPA presenta dispersión frente a los temas de símbolos, hábitos, creencias y comportamientos, temas clave de *Cultura*. De todas maneras, se reconoce en las respuestas que falta socializar más los símbolos con los que se quiere que sea reconocida la Institución, y que los colaboradores son personas con quienes se puede contar, aunque se deba trabajar más el tema comunicacional, para que sea controlado el "rumor".

## 2. Grid de Liderazgo

### Conclusión General

El resultado del estudio de cultura CEIPA, en su componente de liderazgo, determina que el estilo dominante es el 5,5 cuya tendencia es al *Conformismo*, a mantenernos en el *status quo*, en el área de confort y que determina comporta-

mientos culturales del orden de *Hacer y Mantener lo Básico*, buscar ser popular y, por lo tanto, tiende a no tomar decisiones de fondo.

En un plano secundario y como intermedio, se presenta el estilo 1,9 caracterizado por *comportamientos Relacionistas*. Se trata de hacer relaciones sin generar mucho compromiso con resultados o procesos productivos; generar ambientes muy agradables, pero sin mucho compromiso con resultados.

En un tercer lugar se mueve un *liderazgo Paternalista*, cultura propia de estructuras filiales, que promueve comportamientos culturales del orden de propiciar y proteger grupos, generando privilegios.

## Liderazgo Escuela

El estilo que presenta el mayor número de dominantes en el Cuadro resumen de variables, es el *Oportunista* en Metas y Objetivos, Crítica, y Estándares de Excelencia. En el mejor estilo de liderazgo: 9,9, tenemos dos dominantes: Coordinación entre Partes y Productividad.

El estilo *Oportunista* presenta mayores frecuencias. Esto se refleja en los índices representativos del cuadro de análisis, en donde dicho estilo presenta el mayor promedio. Esta tendencia nociva se contrarresta con la fortaleza del 9,9 señalada.

## Liderazgo Procesos de Apoyo

El estilo que presenta el mayor número de dominantes es el 5.5, que corresponde al área de confort, de mantener lo básico. Este dominante que presenta el mayor promedio, está en las variables de Autoridad, Metas y Objetivos, Resolución de Conflictos, y Coordinación.

En el mejor estilo de liderazgo: 9,9, tenemos dos dominantes: Autoridad y Productividad. En Autoridad se presenta un evento paradójal que debe resolverse con la fortaleza del 9,9.

### Liderazgo *ISolutions*

Tres estilos: 1.9, *Pat.* y 5.5, presentan el mayor número de dominantes dos cada uno. Esto implica una alta indefinición del estilo de liderazgo, lo cual se ve reflejado en el gráfico, donde no podemos resaltar un área específica que presente mayores frecuencias. Esto se refleja igualmente en los índices representativos del cuadro de análisis, ya que el mayor promedio se lo disputan tres estilos diferentes. Un trabajo focalizado en el estilo 9.9, permitiría aprovechar que presenta un dominante en Productividad, haciendo que Autoridad, Coordinación y Compromiso, asciendan a dominante.

### Liderazgo Área Comercial

El estilo 1.1 presenta el mayor número de dominantes (tres). Teniendo en cuenta que este representa lo pasivo, lo indiferente, implica un evento paradójal al tratarse del área comercial, que actualmente juega un papel importantísimo en la estrategia de expansión.

Refuerza esta paradoja el hecho de que los otros 5 dominantes se distribuyen en sendas variables. De antemano se puede concluir que la información no es muy confiable, básicamente por dos factores: el reducido número de cuestionarios aplicados: 6, que incide sobre los índices representativos y, en segundo lugar, tratándose de un estudio de liderazgo, una transición del área comercial en el momento del estudio, que incidió sobre este resultado.

### ***3. Encuesta Denison***

En el contexto del CEIPA, tres indicadores de los doce medidos presentan niveles por encima de 75 puntos: dominantes. Se trata de Objetivos y Metas, Visión y Orientación al Cliente. Dos indicadores: Dirección e Integración Estratégica y Creación del Cambio, presentan puntajes cercanos a 75, lo cual implica que con una oportuna y adecuada intervención, los podemos llevar a dominantes.

Seis indicadores que pertenecen a los cuadrantes de Consistencia e Involucramiento y que se identifican en el modelo como pertenecientes al foco interno del CEIPA, presentan evaluaciones entre 52 y 68 puntos. En estos indicadores, el modelo de gestión humana tiene mucho que hacer y definir.

Finalmente tenemos el indicador de Aprendizaje Organizacional el cual tuvo la evaluación más baja de la encuesta. Esto nos ratifica en el reto de apropiarnos hacia adentro, de toda la experiencia que tiene la universidad en procesos de enseñanza-aprendizaje tanto en la Escuela como en ISolutions.

### ***4. Encuesta Base o Auditoría de Capacidades Modelo CVF***

Los cuatro tipos de cultura que aporta el Modelo CVE, obtuvieron calificaciones por encima de 3,4 en los 6 factores evaluados, a excepción del 3: Administración del Talento Humano en el estilo B, con 2,9. Los promedios muy cercanos, no permiten identificar un perfil de cultura neto o definido, lo cual impide, a su vez, determinar rasgos característicos de una *Cultura CEIPA* sólida.

Dos tipos de cultura aparecen como dominantes: la C –Mercado y la D – Jerarquizada; mientras que, dado el antecedente filiativo de la organización, la cultura A –Clan, aparece en tercer lugar. De cara a los retos del CEIPA, preocupa que la cultura B –Ad-Hoc, relacionada con la innovación y el cambio, obtuviera el cuarto y último lugar.

## ***5. Análisis Cruzado***

Luego de observar los resultados de los cuatro instrumentos aplicados en el diagnóstico de la Cultura CEIPA, puede observarse que aunque los fundadores y líderes de procesos logran un consenso en la percepción global de la Institución, como se reflejó en la entrevista y en el análisis Denison; dicho consenso se pierde cuando se llega a los instrumentos aplicados a las otras poblaciones estudiadas, poniendo en evidencia la ambigüedad en la percepción general con respecto al liderazgo, la integración, los factores de calidad y éxito, y el énfasis estratégico de la Institución.

El trato familiar expresado por las directivas, coincide en algunos casos con el estilo de liderazgo Paternalista o con la mayor preocupación por las personas que por los resultados. Esto no es negativo si se observa en el resultado sobre la Productividad, la percepción de un estilo de liderazgo preocupado también por los resultados.

Por otro lado, debe analizarse el contraste encontrado en la percepción de la Institución como Innovadora y abocada al Cambio, a la vez que se observan puntajes medios en criterios de Aprendizaje Organizacional y Desarrollo de Personal. Es importante prestar atención a la brecha encontrada en este punto, pues la innovación y el cambio permanente, exigen una adaptación constante

por parte de los colaboradores, que implica un desarrollo permanente y una cultura de aprendizaje.

Se observa con un grado de preocupación, la predominancia de los *estilos de liderazgo 5,5 y Oportunista*, en aspectos como la Autoridad, la Coordinación, la Resolución de Conflictos y el alcance de las Metas. Aquí no se puede precisar cuáles son los factores que influyen los comportamientos poco proactivos, por lo que será necesario indagar más éste problema en particular, para diseñar estrategias de intervención.

Igualmente, para fomentar la Cultura de Acuerdos hay que pensar en acciones que propendan a la mejor coordinación entre las dependencias institucionales, tales como mejorar la comunicación, capacitar en las competencias necesarias y desarrollar planes de acción que estimulen el trabajo entre dependencias.

## Notas

- [1] Schein, Edgar. *Behaviors Organizations*. México, Prentice Hall. 1982.
- [2] Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. México, Editorial Prentice Hall. 1999.
- [3] Senge, Peter y otros. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ed. Grandica, México. 1995.
- [4] Prahalad, C. K.; Bettis, Richard A. *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance*. Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 6. (Nov. - Dec., 1986), pp. 485-501.
- [5] Morcillo, Patricio. *Cultura e Innovación Empresarial*. Thompson, Madrid. 2008
- [6] Levi-Straus, Claude. *Las Mitológicas: Volumen II: De la miel a las cenizas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1990.
- [7] *Investigación cualitativa*, Escuela Francesa.
- [8] Ver formulario de preguntas en los anexos a continuación.

- [9] Todas fueron grabadas: se filmaron cuatro con el fin de disponer material visual para presentación de resultados.
- [10] Ver bibliografía.
- [11] Este cuestionario se aplicó de manera directa y presencial. Se presenta en los anexos.
- [12] Se aplicaron 70 cuestionarios, pero por inconsistencias en el procedimiento se anularon nueve, correspondientes a: ISolutions (1), procesos de apoyo (6) y comercial (2).
- [13] Construcción propia a partir del modelo de Blake & Mouton.
- [14] Entrevista revista Dinero, mayo de 2010.
- [15] Plegable Team Resources Inc., página 2. 2010.
- [16] Ver bibliografía anexa.
- [17] Elaboración propia a partir del modelo de Cameron y Quinn.
- [18] Ver la encuesta escrita en los anexos.

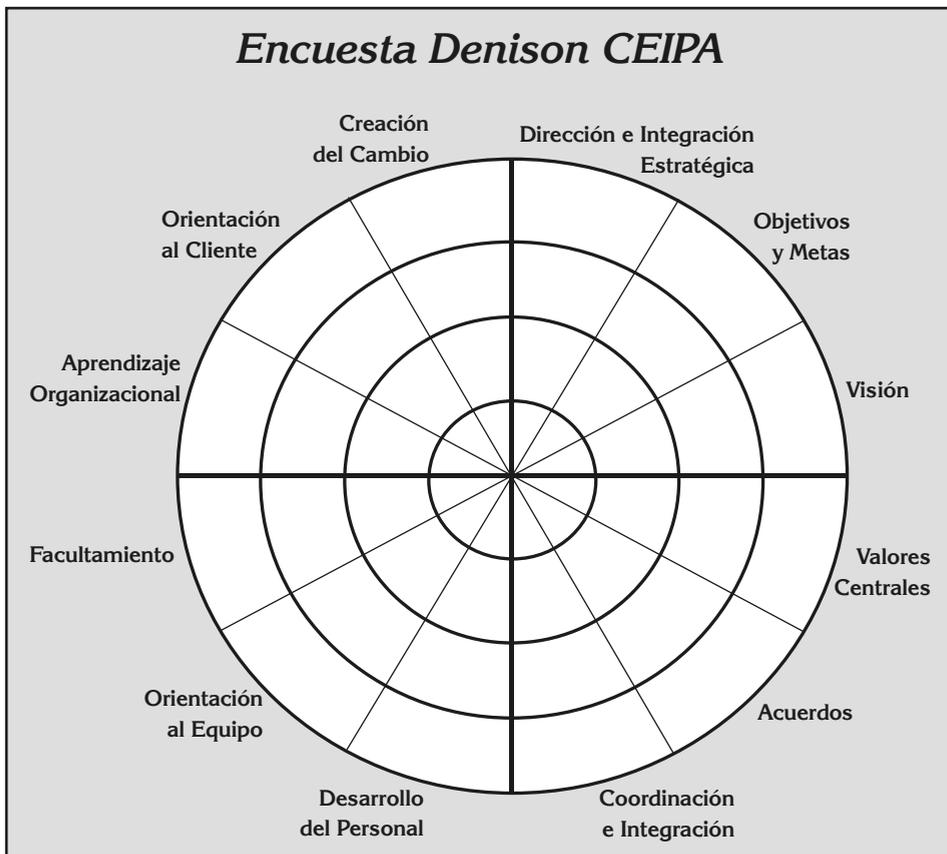
## **ANEXOS**

### ***1. Libreto de Entrevista a Fundadores y Directivos***

- 1) ¿Qué características definen al CEIPA?
- 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?
- 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?
- 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?
- 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

- 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos definen al empleado CEIPA?
- 7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?
- 8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

## 2. Formato Gráfico para Encuesta Denison



### 3. Formato Encuesta Grid de Liderazgo

Instructivo: Se tienen siete características en cada una de las ocho categorías a evaluar. Por favor seleccione tres y las valora de la siguiente manera:

3: Característica dominante

2: Característica secundaria

1: Característica terciaria.

**Recuerde:** No tienen que ser valoradas todas las características. *Sólo Tres.*

#### 1- Autoridad

Nº	Característica	3	2	1
1	Las órdenes son pasadas hacia abajo sin ningún seguimiento.			
2	Los elogios y las felicitaciones guían la acción. Si es posible se evita regañar o llamar la atención.			
3	Los que están en las posiciones superiores conocen que es lo mejor para la organización y ellos esperan que los subordinados obedezcan con buen ánimo.			
4	La autoridad es ejercida de forma inconsistente, sólo se usa cuando existe una ganancia personal de uno o algunos.			
5	La necesidad de ejercer la autoridad se da por hecho, porque la gente comparte la comprensión de lo que hay que hacer y está dispuesta a esforzarse por lograrlo.			
6	La autoridad es ejercida a través de dar órdenes con mínima información, se espera que los subordinados obedezcan.			
7	Las órdenes dadas amablemente, permiten que la autoridad sea ejercida de una manera aceptable.			

## 2- Metas y Objetivos

N°	Característica	3	2	1
1	Se hace un esfuerzo sincero para que la gente acepte los objetivos que le asignan.			
2	Los objetivos son definidos y planeados abierta o indirectamente por el líder, de acuerdo con lo que se piensa proporcionará el mayor beneficio personal.			
3	Los objetivos se basan en pronósticos, proyecciones y desempeño pasados, o en respuesta a cambios inesperados.			
4	Los objetivos establecidos desde arriba, tienen poca oportunidad de ser revisados o evaluados, ni de recomendar cambios, mejoras o correcciones, por quienes serán los responsables de implementarlos.			
5	Se carece de objetivos y las acciones se basan mayormente en hacer una cosa a la vez.			
6	Los objetivos se discuten pero no afectan las acciones de la gente; es más importante lograr y mantener el acuerdo.			
7	La gente está involucrada en establecer, revisar y evaluar aquellos objetivos en los que puede tener impacto su desempeño.			

### 3- Resolución de Conflictos

N°	Característica	3	2	1
1	Los conflictos se suavizan de inmediato; animando a la gente a mantener un progreso aceptable por medio de ceder, apaciguarse y ver el lado positivo.			
2	Uno o algunos asumen la responsabilidad de manejar los conflictos, asegurándose de que alcanzas los resultados que creen que son los mejores, apoyan a quienes respaldan sus ideas y niegan su ayuda a quienes no respaldan sus ideas.			
3	Los desacuerdos se exploran abierta y objetivamente, con el propósito de alcanzar la solución más conveniente.			
4	La gente evita los conflictos, aceptando fácilmente las sugerencias sin explorar las consecuencias, o confiando en instrucciones externas, para resolverlas de una manera incongruente.			
5	Los conflictos sólo son resueltos cuando el que manda espera beneficiarse.			
6	Se usa la jerarquía para acabar con el conflicto y decidir entre puntos de vista distintos.			
7	El conflicto disminuye cuando el jefe escucha los puntos de vista alternativos, y ofrece apoyo y respaldo.			

## 4- Coordinación entre Partes

N°	Característica	3	2	1
1	La coordinación cambia según el beneficio personal que la gente espera de los resultados.			
2	La cooperación se basa más en la tradición, precedentes y personalidad, que en la naturaleza de la tarea que debe ser realizada.			
3	La cooperación se basa más en acuerdos que se logran con base en consensos, en buena voluntad y tratando de no incomodar al otro.			
4	Se asume que la gente informada, de vez en cuando comparte la información por medio de visitas y de amistad con sus compañeros.			
5	La coordinación viene desde arriba, pero se hacen esfuerzos para que las funciones sean aceptadas por los que se verán afectados.			
6	La cooperación entre los componentes de la organización es mínima. Se hace poco esfuerzo para informar o involucrar a otros más allá de las necesidades inmediatas.			
7	La coordinación es sólida según la gente trabaja para mantener a otros involucrados e informados. El proceso cambia según la necesidad de satisfacer los requerimientos de la mejor manera posible.			

## 5 - Crítica

N°	Característica	3	2	1
1	Se critica simultáneamente con la acción, en forma objetiva de ayuda y basada en hechos y estándares compartidos.			
2	La crítica por inspección permite revisar a detalle las debilidades y fallas como una manera de medición; se espera un desempeño aceptable pero rara vez se analiza cuando ocurre.			
3	Hay poco uso de la crítica o no se usa.			
4	El uso de la crítica es inconsistente y cambia con los intentos de ganar y mantener el respaldo para ciertos individuos.			
5	Se anima a la gente a hacer lo mejor y se le felicita por el esfuerzo, pero raramente se discuten las fallas.			
6	La crítica positiva es usada para generar entusiasmo, ya que se recompensa la lealtad. La crítica negativa se expresa indirectamente, evitando la positiva.			
7	Se hacen revisiones informales; la crítica al final de una actividad, permite a la gente que maneje sus tensiones, pero con un mínimo efecto sobre actividades futuras.			

## 6 - Compromiso

Nº	Característica	3	2	1
1	Los sentimientos positivos hacia la organización, provienen del placer que produce el empleo.			
2	La gente demuestra compromiso y lealtad al propósito de la organización, y expresa una confianza incondicional en la gente que toma las decisiones.			
3	El nivel de compromiso aparente se basa en las recompensas individuales que se esperan a cambio.			
4	Se demuestra un sólido compromiso con el cumplimiento de resultados de producción, sin considerar el impacto en la gente involucrada.			
5	El compromiso es consecuencia de tener objetivos organizacionales claros y un sentido de reto personal con los resultados.			
6	La gente permanece en la organización porque es más conveniente, o menos doloroso, quedarse que irse.			
7	El compromiso surge del prestigio de ser miembro de una "buena organización".			

## 7 - Productividad

N°	Característica	3	2	1
1	Se reubica a aquellos que no son productivos o no son ocupados en forma total, para evitar afectar los ánimos de la gente.			
2	Se espera productividad y la gente que se somete a las demandas impuestas es recompensada.			
3	Se mantienen niveles aceptables de productividad sin someter a la gente a presiones indebidas.			
4	La presión por un resultado más alto es más o menos constante.			
5	Una alta productividad resulta del compromiso personal de hacer lo que es correcto.			
6	Es común hacer lo mínimo en el trabajo.			
7	La productividad se centra en el cumplimiento y posicionamiento individual, para "ganar crédito" con el cumplimiento de otros.			

## 8 - Estándares de Excelencia

N°	Característica	3	2	1
1	Se reconocen los estándares de excelencia, pero no afectan las decisiones o acciones de la gente. Ganar o mantener la aprobación de los demás es más importante.			
2	Los estándares de excelencia reciben un compromiso total. Se logran resultados de excelencia porque la gente siente un reto personal y está comprometida con la excelencia.			
3	Los estándares de excelencia no existen o son establecidos para alcanzar un mínimo resultado.			
4	Los estándares de excelencia se basan en balancear entre lo que se necesita hacer y lo que es aceptable y popular.			
5	Los estándares de excelencia son inconsistentes, porque los objetivos cambian constantemente para beneficio personal de uno o más miembros.			
6	Se exigen los más altos estándares de excelencia con un fuerte énfasis en ganar, sin considerar las dificultades que pueden causar ahora y/o en el futuro.			
7	Los estándares de excelencia se desarrollan basados en lo que piensan los que mandan, con poca consideración por la gente responsable de su implementación. Se alienta el apoyo de los subordinados.			

Fuente: Blake & Mouton. Instrumento adaptado a los objetivos y metodología del estudio y a las características del CEIPA aportadas en las entrevistas a fundadores y directivos.

#### 4. Formato Encuesta Base -CVF

Instructivo: En cada una de las seis categorías a evaluar se tienen cuatro características: A, B, C y D. Por favor valore cada una marque la casilla correspondiente, en una escala de 1 a 5.

1- Características Dominantes		1	2	3	4	5
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.					
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					

2- Liderazgo Organizacional		1	2	3	4	5
<b>A</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para guiar y enseñar a sus miembros.					
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados,					
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					

<b>3- Administración del Talento Humano</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
<b>B</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
<b>C</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
<b>D</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.					

<b>4- Integración de la Organización</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad, el compromiso y la confianza mutua.					
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					

<b>5- Énfasis Estratégicos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
<b>C</b>	La organización enfatiza el tomar acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					

<b>6- Criterios de Éxito</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos y el reconocimiento de las personas.					
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de ser líderes en productos e innovación.					
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia.					
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					

Fuente: Modelo CVF -Competing Values Framework, Cameron & Quinn, 1999, adaptado a los resultados de las entrevistas y las Encuestas Grid de Liderazgo realizadas.

## ***5. Transcripción Libre Entrevistas a Fundadores y Directivos***

### *Entrevista N° 1*

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

El CEIPA tiene unas características muy propias. Es una institución de educación superior diferente a la universidad tradicional en Colombia, que se preocupa por la innovación, y eso lo vemos a través de lo que estamos haciendo en e-Learning, en gestión del conocimiento. Estamos convencidos de que en este mundo, en este momento, en esta civilización actual, la organización que no está innovando permanentemente, corre el riesgo de desaparecer. Otra característica, desde la fundación del CEIPA hace 39 años, es el respeto por la persona humana, de tal forma que tú no seas simplemente una ficha más, un número más en el carnet. Lamentablemente se pierden algunas cosas. Por ejemplo, yo siempre conocía a toda la gente, la trataba por su nombre. Hoy en día lo hago con la mayoría de los empleados pero con todos los estudiantes, por su aumento, es difícil.

Otra característica, y lo dicen los estudiantes, es que aquí uno ve al Rector; es que aquí uno conoce al Rector. Hay muchos que vienen de otras instituciones y manifiestan que nunca vieron al Rector ni supieron quién era. Eso son cosas que hacen que la institución tenga como su propia identidad. Otra cosa que nos caracteriza, es que somos una institución mirando para adelante y yo pienso que eso es fundamental, porque a las organizaciones nos pasa lo mismo que a las personas: si uno va caminando, mirándonos el ombligo, nos tropezamos y no vamos a ninguna parte.

#### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Lo diferencia su misma concepción de institución de educación superior: no nos concebimos como universidad sino como empresa que gestiona el conocimiento. Por eso le hemos dado tanta importancia a la gestión del conocimiento.

En segundo lugar, que busquemos un modelo pedagógico para atacar eso de la cátedra magistral y partir, en el marco del proceso de aprendizaje del alumno, desde una situación problemática. Otra es ofrecer la carrera en cuatro años, haciendo lo mismo que otras hacen en cinco, a partir de la concepción de los núcleos temáticos. Yo creo que eso nos hace diferentes a todos.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

El principal obstáculo es la formación de nuestros docentes; que nuestros profesores entiendan un modelo pedagógico 'blended' como es el nuestro. Lo podemos ir logrando con los profesores de tiempo completo, pero es más difícil con los de cátedra que vienen y están sólo dos meses.

Otra dificultad es que la gran mayoría, digamos en su mayoría total, no han recibido formación pedagógica. Por eso decía un Rector en España, que hacer cambios en la universidad es tan difícil como hacer cambios en un cementerio; porque hay muy poca colaboración de los de adentro.

En ese orden, otra gran limitante es ser una institución privada que no goza de subsidios y entonces tiene que autofinanciarse, en medio de grandes restricciones financieras, lo cual impide tener una planta de profesores de tiempo completo que nos permita mantener, por decir algo, 30 activos en las clases en desarrollo de los núcleos y los otros 20 investigando y desarrollando los materiales. Eso es lo que soñamos, es el ideal.

### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El tamaño de la institución nos ayuda muchísimo. De igual manera, el que somos una institución en donde los órganos de poder o mejor, quienes toman decisiones, lo hacen con mucha celeridad. No tenemos que pensar en la sala de profesores, en el comité académico, en el consejo de Escuela. No tenemos esa burocracia para la toma de decisiones. La decisión que se tome o el cambio que se hace, se racionaliza y se socializa muy fácilmente con los profesores o con los jefes de programa. Hay una unidad de mando.

### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Yo lo asocio con una pelota rodando, para simbolizar su dinamismo. De igual manera lo redondo me habla de la totalidad, de la esencia de la institución; porque aquí hay que estar cambiando. Con respecto a los símbolos, en el proyecto CEIPA Siglo XXI, que fue cuando se lanzó ese cambio de imagen, se planteó que al final de todo evento se invocara el Himno y luego se explicó el logotipo y la bandera. Yo diría que son plenamente vigentes; lo que ha faltado es más socialización, tal vez en la inducción a nuestros alumnos y empleados.

Actualmente se hace de manera muy fugaz y entonces es algo que se vuelve información pero no cultura. Sería interesante hacerle la pregunta a los empleados de qué significa el logotipo del CEIPA. Con la excepción de dos o tres personas a nivel directivo, no manejamos eso.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Tenemos que reconocer de nuestros empleados el sentido de pertenencia, la voluntad de servicio, la cultura de servicio, la responsabilidad. Son muy responsables, son muy preocupados de hacer muy bien lo que les corresponde. De pronto en algunos empleados se evidencia que actúan más por temor que por convicción. Nuestros empleados son una parte muy buena de la institución, pero pienso que les falta una visión global, les falta tener conciencia del todo del cual son parte. Cada quien en su puesto es muy bueno, pero les falta esa proyección, la visión de bosque y no sólo del árbol.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

No en todo el mundo, pero sí en las partes donde debe estar esa actitud proactiva al cambio. A nivel de Rectoría, a nivel de Vicerrectoría, la proactividad a veces hay que frenarla. A nivel de Decanatura, de Jefes de programa, de algunos profesores y de algunos empleados, tenemos esa actitud.

8) ¿Considera que todas las aéreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Hay unas más que otras. Otras no, pero yo diría que no es por mala voluntad o por falta de voluntad o por falta de sentido de pertenencia. Yo diría que es por falta de una ma-

yor socialización en algunas áreas. Falta generar más divulgación, para que sea puesto en acción a nivel de toda la organización. Hemos avanzado y hemos ganado mucho.

Preg.	Campos Semánticos
1	Innovación. Respeto por la persona. Apertura de los directivos. Visión de futuro.
2	Concepción de empresa. Gestión del conocimiento. Modelo pedagógico. Modelo virtual.
3	Formación de los docentes. Institución privada. Faltan profesores de tiempo completo.
4	Tamaño de la institución. Toma de decisiones rápida.
5	Pelota rodando. Totalidad. Falta socializar símbolos.
6	Sentido de pertenencia. Responsabilidad. Falta visión global. Falta visión de bosque.
7	Sí se tiene en el nivel directivo. Falta en algunos estamentos.
8	Unas más que otras. Falta socializar más el Principio Rector.

## Entrevista N° 2

### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Al CEIPA lo definen varias cosas. Primero la innovación; el CEIPA ha sido una universidad que durante todos sus años se ha caracterizado por innovar, por proponer modelos nuevos, alternativas diferentes del proceso académico.

Otra característica es que esta es una universidad transparente en lo que hace. Si nosotros le prometemos algo a un cliente, a un estudiante, hacemos hasta lo imposible por cumplirle. Si le agregamos una tercera: flexibilidad para responder a los cambios y a las necesidades del cliente, son para mí las tres características esenciales.

## 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

La principal diferencia es que el CEIPA se entiende como una organización, como una empresa. Las otras organizaciones se quedan en el discurso medieval de lo que es el concepto de universidad. Nosotros trabajamos bajo el concepto de gestión del conocimiento. Una empresa que cada día tiene que organizar, sistematizar y compartir el conocimiento, para que nos lleve a la innovación constante, una innovación incremental.

Otras universidades se agotan mucho en el discurso de las tres partes fundamentales de una universidad: la docencia, la investigación y la extensión, y se organizan así y mantienen un esquema jerárquico medieval. La visión y la formación del CEIPA como una organización hacia la gestión del conocimiento, es lo que queremos ser y hacer.

## 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

El CEIPA está pasando por un momento de transición. De una organización que fue de 30 personas, pasamos a tener 150. Yo creo que uno de los principales aspectos que impiden que el CEIPA cumpla las metas, somos nosotros mismos los directivos, porque estamos acostumbrados a una organización que era muy pequeña, en donde uno hacía todo. Entender el CEIPA actual es complicado en el marco de una empresa familiar, porque las empresas familiares tienen cosas muy buenas y cosas muy malas. Sobre todo en la toma de decisiones.

El gran cambio que tiene que dar el CEIPA es en su modelo gerencial, en su estilo de dirección, para que cumpla las metas que quiere lograr: posicionarse como una de las 10 mejores escuelas de negocios de este país y una de las 10 consultoras más grandes de Colombia.

## 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El equipo humano contribuye a lograr las metas CEIPA, haciendo la salvedad de que en el equipo directivo tenemos que hacer más cambios en el estilo de liderazgo, para ir empoderándolo. Otro aspecto en el CEIPA es la parte estratégica táctica y operativa, aunque en algunas áreas no hay claridad; por ponerlo de alguna manera, uno todavía

ve gerentes que hacen parte operativa y ve gente operativa, que a veces toma decisiones de tipo estratégico.

Un tercer aspecto tiene que ver con la estabilidad laboral: hay una buena estabilidad. La gente permanece 7, 10, 15 años. Entonces el modelo que estamos generando, la familiaridad con que nos tratamos, la apertura que tenemos, todo eso contribuye a generar y lograr metas.

5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Con el escudo y con tecnología.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

La gente siente la institución, la quiere, la siente. Si uno tiene que hacer un trabajo aquí, le dice a la gente “hay que trabajar un fin de semana” o lo que sea y eso no es problema. Otro aspecto es el compromiso: aquí pasamos una década implementando un modelo de educación virtual bastante exitoso y eso no es tan sencillo.

La flexibilidad a veces nos conduce a una grave falta de priorización: un profesor aquí puede dictar en lo presencial o virtual; los consultores como ustedes, trabajan en una cosa y en la otra, cambian de un proyecto a otro; se están moviendo en diferentes puntos. Ese es un tema de flexibilidad pero también es un tema de que a veces no sabemos priorizar las cosas, y estamos en muchos frentes al mismo tiempo. Todos mantenemos mucho trabajo, vivimos ahogados, por falta de priorización.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo creo que sí. Somos rápidos en nuestro sector. En otros sectores, por ejemplo de tecnología, tal vez somos lentos.

8) ¿Considera que todas las aéreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

No. Allí hay un trabajo que tenemos que hacer. Hay unas aéreas que han empezado a hacer cosas, pero todavía no tenemos todas las áreas alineadas con el Principio Rector.

Preg.	Campos Semánticos
1	Innovación. Transparencia. Flexibilidad.
2	Empresa. Modelo pedagógico con base en gestión del conocimiento KM.
3	Liderazgo directivo. Toma de decisiones.
4	Talento humano. La estrategia. Estabilidad laboral.
5	Escudo. Tecnología
6	Sentir la organización. Compromiso de la gente. Falta priorizar.
7	Si. Somos rápidos.
8	No.

### Entrevista N° 3

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Que todavía la gente tiene un poquito de valor y que tratamos de cumplir con todo lo que prometemos. Los estudiantes todavía nos recuerdan por un trato más familiar que en otras universidades. Eso es lo que yo creo que hoy en día marca al CEIPA.

#### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Lo primero es que los muchachos no son un número. Con Gestión del estudiante, eso se está trabajando a fondo; que ellos perciban el buen ejemplo, que tengan valores, eso es lo que yo creo que marca la diferencia y que es familiar.

#### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

La mala formación que traen los estudiantes de bachillerato. Me gusta que las normas se hagan y que se cumplan y hoy en día eso es muy difícil, yo soy partidaria de cumplir hasta lo último que se promete.

## 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

Que la gente tenga metida en su cabeza el proyecto, que tenga mucha claridad sobre lo que debe hacer. De otro lado debemos lograr que la gente se comprometa con su tarea. Nosotros, lamentablemente, somos intermitentes en trabajar con la gente, y con la gente hay que trabajar todos los días. Refuerzo, refuerzo.

## 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Todo lo que se esta manejando ahora con respecto a la imagen. Que la gente los identifique, colores, por ejemplo, que antes teníamos un color que todo el mundo decía que era mas de restaurante que de educación. Primero tuvimos este verde azul que estamos trabajando ahora y ya volvimos a los colores tradicionales. El escudo lo mantengo muy en la cabeza, pero me da mucho pesar de la gente que ya perdió la bandera y la bandera tiene un significado muy bonito. El himno es únicamente para los actos de grado y para nada más. Yo insisto en que somos intermitentes en trabajar con la gente.

## 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos definen al empleado CEIPA?

Hay un sentido de la responsabilidad, el compromiso con sus funciones, estamos muy coordinados. A futuro me gustaría que la gente CEIPA, los estudiantes y los empleados, se identificaran por tener mucha felicidad al ejercer su puesto, estar contentos todo el día, ser amables, ser proactivos.

## 7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo pienso que si hay mucha gente que ha cambiado mucho, ésta es una universidad muy cambiante. Yo diría un 70% de personas que han cambiado, pero todavía tenemos un 30% que frenan mucho los cambios. Debíamos ser más dispuestos al cambio.

8) ¿Considera que todas las áreas de CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Yo diría que estamos en un 70/30.

Preg.	Campos Semánticos
1	Valoramos la gente. Cumplidos. Trato familiar.
2	Gestión del estudiante como persona.
3	Mala formación en el bachillerato.
4	Claridad de la tarea.
5	Imagen corporativa. Escudo.
6	Sentido de la responsabilidad.
7	70% en el cambio / 30 en resistencia.
8	70/30

### Entrevista N° 4

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Yo creo que hay una característica muy filiativa, como producto de la naturaleza misma de la institución. Es una empresa familiar cuyos fundadores aún están vivos e intervienen activamente, y sus hijos y familiares están vinculados directamente con la administración y la gerencia de la institución. De alguna manera, ese carácter familiar se traslada a los modelos de gestión de la institución, haciendo que ese carácter filiativo esté presente de manera muy fuerte.

Yo creo que quien ingresa al CEIPA es recibido como parte de la familia y se espera comportamientos de esas personas en el CEIPA, muy parecidos a los que se esperarían de un miembro de la familia, y cuando se sale se renuncia a la familia.

Eso tiene cosas muy buenas y cosas no tan buenas. Ese elemento filiativo genera un sentimiento cercano muy cálido y de mucha emocionalidad, mucha afectividad en las relaciones que se dan al interior de la institución. Eso determina mucha emotividad también en ciertos procesos decisionales.

## 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Desde el punto de vista del modelo, es clarísimo que para programas de pregrado el hecho de que nuestros períodos no sean semestrales sino de dos meses, tiene una implicación muy grande administrativamente. Es una carga inmensa, porque nosotros no tenemos que estar buscando profesores para dos semestres en el año sino para cinco períodos. En el caso de posgrado son dos, o sea, estamos hablando de 10 ciclos que tenemos que administrar. Eso es una carga muy grande.

Otra diferencia está en la virtualidad, que nos diferencia mucho de las instituciones convencionales. Buena parte de las instituciones comenzaron a incursionar en la virtualidad, pero nosotros realmente tenemos una mayor trayectoria.

Otro es el concepto de núcleos temáticos que venimos construyendo; quizá tiene una implementación aún inacabada, eso es un proyecto que se hace y está por hacerse.

## 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Creo que son procesos que se construyen y en una construcción se avanza todos los días. Debemos trabajar muy fuerte en ciertos temas, tanto en la escuela como en Soluciones Corporativas. Tenemos que insistir mucho más en el tema de pedagogía, investigar más en el tema, sobre todo en pedagogías mediadas por ambientes virtuales. Tenemos que hacer un mayor trabajo de búsqueda y de creación en el tema de prácticas docentes más novedosas, más disruptivas, orientadas a prácticas en entornos virtuales. Creo que nuestras prácticas docentes aún son muy convencionales; no se diferencian demasiado de las practicas docentes que tú encuentras en una universidad convencional; pero creo que eso no es solamente un esfuerzo de los docentes si no de toda la organización.

Debemos tener un equipo de personas con una solvencia académica y pedagógica mucho más fuerte; que haga investigación pedagógica, construcción pedagógica, propuesta pedagógica, prospección pedagógica en ambientes virtuales y hoy por hoy no lo tenemos.

Derivado de lo anterior, desarrollar realmente unos currículos por competencias en los que tengamos mucha más claridad sobre cuáles son los perfiles de ingreso y los perfiles de egreso de los estudiantes en términos de competencias, de tal manera que las evaluaciones realmente sean diseñadas pensando en ese modelo de competencias, y eso nos permitiría articularnos mucho más realmente con el mundo de la empresa.

#### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

Yo creo que hemos logrado desarrollar un modelo de administración y de gestión que nos permite, en lo que tiene que ver con el día a día, manejar muy bien todo el proceso de desarrollo académico. Es un modelo que está funcionando, pero que debemos enriquecer de pronto con más recursos. Hemos avanzado bastante; hay gente aquí en el CEIPA que tiene un compromiso con la institución que admiro todos los días, me refiero a los directores, me refiero a los profesores.

No hablo mucho de Soluciones porque no conozco demasiado esa área. Yo creo que acá hay un compromiso con la institución y me parece que eso ayuda muchísimo al logro de esos proyectos institucionales. Percibimos que nos faltan más recursos, una mayor capacidad de investigación y de propuesta pedagógica y eso nos enriquecería mucho más el trabajo.

#### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Lo asocio mucho con virtualidad, con tecnología, con superación, con futuro. Lo asocio mucho con el verde no solamente por el símbolo sino por el entorno. Lo asocio mucho con un computador, lo asocio mucho con una imagen cálida, por la afectividad que se respira adentro.

#### 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Disciplinado poco contestatario, poco deliberante, poco crítico. Tiende a ser sumiso, tiende a ser muy responsable, muy comprometido, muy cumplidor, discreto, respetuoso trabajador, muy trabajador.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

No estoy muy seguro de eso. Yo te diría que sí. Pero de pronto, a veces, se es demasiado sumiso, demasiado disciplinado, respetuoso y normalmente las organizaciones orientadas al cambio, creo yo, que tienden a ser muchos más deliberativas, contestatarias. Mucho más capaces de remover estructuras, de cuestionar procesos, disciplinas, jerarquías y como en el CEIPA no hay mucho de eso, entonces no lo noto. Me parece que eso puede ser un freno.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el principio rector?

El Principio Rector está ahí, todos lo conocemos. Lo que pasa es que los principios rectores tienen que desagregarse y descomponerse en unos propósitos, en unos proyectos, en unas actividades muy claras, muy coherentes y muy consistentes.

Siento que el Principio Rector es el faro que ilumina y que inspira el quehacer, pero no debería estar allá y el resto de la organización aquí. Faltan nexos entre ese Principio

Preg.	Campos Semánticos
1	Filiativa. Intervención familiar. Calidez. Decisión emocional.
2	Modelo pedagógico / virtual.
3	Falta pedagogía e investigación. Prácticas docentes innovadoras. Currículos por competencias.
4	Modelo de gestión. Compromiso de la gente.
5	Virtualidad. Tecnología. Calidez.
6	Disciplinado. Poco contestatario. Sumiso. Responsable. Respetuoso. Trabajador.
7	Sí, pero falta.
8	Hay que desagregar el Principio Rector.

Rector y la organización. Debería haber también unos proyectos y unos propósitos de mediano y largo plazo; unas estrategias de largo, mediano y corto plazo, y eso a veces no me resulta tan claro.

Debería existir un proceso deliberado y explícito de planeación de largo, mediano y corto plazo mucho más consistente, que nos permitiera ver hacia el futuro lejano, hacia el futuro cercano.

### *Entrevista N° 5*

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

La visión empresarial que tenemos. Es absolutamente clave vernos como una empresa, acercarnos a las empresas, pensar en formar personas para la empresa. Yo creo que eso es un 'core' esencial. Si sabemos usarlo, es lo más importante que nos diferencia del mercado.

De igual manera nos caracteriza el soporte tecnológico.

#### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Para mí el elemento fundamental que nos diferencia, es la cercanía empresarial y la visión empresarial.

#### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

La lentitud en las decisiones. Las cosas muy lentas, por tratarse precisamente de una estructura de familia.

#### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

Una visión muy acertada de crecimiento, una visión retadora, una visión de logro permanente, y una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

#### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

El logotipo de ISolutions y el de la universidad.

## 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Los hábitos pueden estar enmarcados en orientación al logro. En general, los empleados CEIPA se esmeran por cumplir los objetivos, son personas carismáticas, cercanas amigables. Veo que también están pensando en dar satisfacción al cliente.

Tengo la creencia de que es un buen lugar para trabajar, pero creo que también a veces lo creemos más pequeño de lo que es. No nos sentimos grandes, no nos queremos ver grandes. Es paradójico; porque queremos ser grandes en la mente, pero no crecemos tan rápido como efectivamente lo necesitamos. Tenemos temores. Esto está más arraigado de pronto en las personas que tienen más tiempo en la universidad.

## 7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Sí, por lo menos en el círculo más cercano en el que convivo día a día. Trabajo no sólo en ISolutions, también en la Escuela y puedo decir que en ambas áreas noto una actitud positiva, noto un compromiso y una actitud muy positivos. En los últimos dos años las cosas han cambiado mucho. Antes, los estudiantes estaban porque era la opción barata y hoy los siento absolutamente contentos con lo que estamos haciendo; eso es una percepción de la educación, tanto en los ambientes virtuales y presenciales. Por ejemplo un grupo en Barranquilla que atendí hace más o menos tres o cuatro meses, estaba muy contento con el trabajo que se está haciendo en la universidad.

## 8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

No creo. Es necesario que el Principio Rector trascienda. La Escuela, como ISolutions, creo que están muy alineados con el Principio Rector, por lo menos desde el querer hacer y lo que se transmite al cliente. Pero algunos procesos internos a veces se olvidan que lo importante es el cliente, que hay que lograr resultados, que somos una empresa. No todos hemos evolucionado al mismo ritmo y a veces en áreas, sobre todo en áreas muy de soporte, se siente que van un poco más lento que el resto.

Preg.	Campos Semánticos
1	Visión de empresa. Tecnología.
2	Cercanía a las empresas.
3	Decisiones lentas. Estructura familiar.
4	Visión retadora. Coherencia.
5	Logotipos.
6	Orientación a logros. Calidez. Orientación al cliente.
7	Si, en los directivos.
8	No. Socializar el Principio Rector.

### *Entrevista N° 6*

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Lo definen la innovación, el compromiso con la formación de los estudiantes, la responsabilidad que cada vez debe ser más social; pienso que lo definen la responsabilidad, lo define el ambiente, el clima, el trato que hay dentro del CEIPA.

#### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Todos sabemos una cantidad de respuestas que ya son como estereotipadas: que tenemos núcleos temáticos, que tenemos la virtualidad. Pero yo creo que lo que diferencia al CEIPA o lo que está empezando a diferenciar al CEIPA de otras entidades de educación superior, es la clara orientación al cliente. En el caso de ISolutions se ve la preocupación por darle un servicio adecuado al cliente, lo que el cliente necesita.

En el caso de la Escuela, se manifiesta en el deseo de hacer o de ofrecer procesos de formación cada vez más pertinentes. Yo creo que es una orientación al cliente lo que empieza a diferenciar al CEIPA. Lo demás son consecuencias de eso.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Nos falta una cultura más orientada a procesos: vernos interactuando en procesos. Nos falta todavía desarrollar una mayor claridad de los procesos de cara al cliente, particularmente con el estudiante como cliente. Yo tengo que estar mucho más cerca para la universidad, no solamente lo que yo tengo para ofrecer, sino lo que el cliente necesita aprender o lo que necesita saber.

Me atrevo a decir que hay un bache entre ISolutions y la Escuela, y tiene que ver con el hecho de que tenemos clientes muy distintos y que de pronto en la Escuela no entienden nuestra preocupación por el cliente. Algunos la han calificado de exagerada. De otro lado, debemos trabajar mucho en procesos, optimizar procesos. Somos una entidad certificada pero, a mi modo de ver, seguimos siendo funcionales a pesar de que la norma dice que es por procesos.

Crear más sentido de equipo. Todavía nos vemos como áreas, no solamente diferentes, sino opuestas y tienen que entrar en conflicto. Yo creo que hay que tener un mayor sentido de equipo: yo no trabajo en contra de financiera, ni financiera puede trabajar en contra mía. Trabajamos juntos para prestar un buen servicio y para generar unos ingresos.

### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

La calidad de la gente que hay aquí, las ganas, el compromiso que tiene la mayoría de los funcionarios. Uno los ve corriendo y trasnochándose por cumplir una meta, por darle respuesta a un cliente. Nos permite lograr las metas; el sentido de pertenencia que en la mayoría de los funcionarios se ve para con la organización.

### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Me gustaría que pudiéramos asociar CEIPA al Évora. Ahora lo asocio con el lema de "La Universidad de la Empresa". No hay un símbolo, pero si como la idea, el concepto de formación para la empresa y de formar gente para la empresa. Ese lema ha cogido más fuerza de la que nosotros muchas veces pensamos o creemos.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Hay creencias que yo creo que son positivas y otras que me parecen que no son tan positivas. Una creencia positiva, es que trabajamos en una organización que crece permanentemente, en una organización que se transforma constantemente. Estamos siempre en transformación, casi que estamos preguntándonos cuál va a ser la transformación este año.

Esa idea de “Tenemos más para Ti” ha empezado a generar dentro de la universidad, la creencia de que podemos dar más, esa creencia es buena. Desde el punto de vista de clima, la creencia es que somos una familia y está asociada tanto a la idea de ser chiquitos pero también de que somos una organización unida como familia.

De pronto hay unas creencias no tan positivas: tenemos la creencia de que cualquiera puede hacer cualquier cosa y yo pienso que eso nos ha salido costoso. Yo en particular lo veo en el tema de las personas becarias, porque muchas veces colocamos a personas becarias en responsabilidades que no son adecuadas a su nivel. Eso viene cambiando mucho y hay que decir que Gestión Humana viene transformándose mucho y hay mejoras, por ejemplo, en los últimos procesos de selección que hicimos en ISolutions. Se ve la diferencia de buscar un canje (estudiante que hace pasantía), que tenga las competencias para trabajar con nosotros.

Hay un hábito que me preocupa mucho y del que nos hemos quejado varias veces: todavía se maneja en el CEIPA mucho el rumor frente a cualquier cosa, frente a una decisión, frente a una acción. Eso hace daño.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo pienso que sí. Por lo menos de no rechazarlo. Somos una cultura en permanente transformación, entonces no hay una abierta oposición a los cambios, por lo menos no tan recalcitrante como uno la ve en ciertas cosas. Se trata de ser más proactivos frente a los cambios.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Yo creo que ya se nos olvidó cuál es el Principio Rector. Más que decir que todas las áreas están alineadas, creo que ya en este momento, por ejemplo, es necesario hacer una “realineación” de las áreas con relación a dicho principio. Puede que no estemos en contravía de él, pero ya se nos volvió paisaje. Ahora, uno sí ve a unas áreas más en la línea, por ejemplo, la gente de calidad, la Natalia, la Lina, han hecho un trabajo memorable. Ellas le han metido todas las ganas a esto; pero nosotros seguimos, en la mayoría de los casos, viendo la calidad como una simple certificación, no como cultura.

Preg.	Campos Semánticos
1	Innovación. Trato humano. Responsabilidad.
2	Clara orientación al cliente. Modelo pedagógico/virtual
3	Falta cultura de procesos. Falta trabajo en equipo
4	Calidad de la gente. Sentido de pertenencia.
5	Universidad de la empresa.
6	Transformación constante. Unión familiar. Tóderos. Rumor.
7	Si.
8	Se olvidó el Principio Rector. Hacer realineación.

### *Entrevista N° 7*

1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Una empresa innovadora, una universidad diferente emprendedora. Una universidad virtual formadora de gerentes, de grandes empresarios, con buenos valores tanto para empleados como para estudiantes.

## 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Su modelo virtual, su modelo pedagógico, los núcleos temáticos, la posibilidad de tener pasantías en otros países en convenios que tiene la universidad. Formar empresa es un soporte de CEIPA y mientras en otras universidades se hace un trabajo de grado, acá debe hacerse un plan de empresa, que le permite al estudiante CEIPA desde que está en clase, estar pensando y hablando de posibilidades de empresa.

## 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

La falta de comunicación entre las diferentes áreas y eso obviamente no nos permite ponernos de acuerdo. Si estamos trabajando por islas o por caminos diferentes, pues no hay sinergia, entonces no lo vamos a lograr.

De otro lado está muy marcada la diferencia entre los procesos de la Escuela y de ISolutions, y los de apoyo son aparte. No nos damos cuenta de que todos somos de la misma casa, somos CEIPA y que si trabajamos en conjunto, sacamos los objetivos adelante. Finalmente se requiere desarrollar muy bien los perfiles y trabajar mucho los líderes.

## 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El sentido de pertenencia que se tiene desde cada área y de las personas de la institución. Se viene trabajando como por islas, pero cada uno desde su puesto de trabajo tiene un sentido de pertenencia y quiere al CEIPA. La gente es comprometida y sabe que es lo que tiene que hacer.

Por otra parte, al ser institución educativa, se mantiene muy actualizados a los empleados en términos de estudios e información con aplicación permanente, y eso motiva mucho a los empleados y permite también que saquemos adelante nuestras metas. El compromiso de los fundadores es clave; trabajan mucho desde la orientación, no desde afuera diciendo qué hay que hacer, sino que están aquí al interior y se ponen la camiseta CEIPA. Eso también es importante para sacar adelante el negocio.

### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Con un mapamundi, porque la visión CEIPA que tiene es ser de una universidad muy global, que no nos quedemos únicamente aquí regional y a nivel nacional, sino también que sea algo mundial; que CEIPA pueda llegar a cualquier parte del mundo por medio de la virtualidad.

También la asocio con un computador, que es definitivamente por medio de la tecnología, de la virtualidad. Con gerentes, definitivamente CEIPA es una Escuela de Negocios que forma grandes empresarios.

Finalmente, una universidad ecológica, mucho verde, que le interesa mucho y le apuesta al medio ambiente.

### 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Una persona de la Escuela pienso que está más en un ritmo un poco más suave, por decirlo de alguna manera, porque ya tiene un programa montado, estructurado. Un empleado de ISolutions tiene que responder a los requerimientos de un cliente, que diseñe lo que le empresa quiere y de la manera como lo quieren y en el tiempo en que lo quieren. Son ritmos diferentes. Pero en general, independientemente de que pertenezcan a la Escuela o a ISolutions, son personas con mucho dinamismo, que trabajan por resultados. Con gran capacidad de respuesta al cambio CEIPA. También se tiene un permanente interés por estar actualizados, para ir académicamente un paso más allá.

### 7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Es relativo. Aquí tenemos dos extremos: tenemos las personas que venimos de afuera y llevamos relativamente poco tiempo, y las personas que llevan acá muchos años y están acostumbrados a hacer las cosas de una manera. Yo me atrevería a decir que entonces cuando se llegan a proponer nuevas cosas hay una mayor resistencia. A veces, yo me atrevería a decir que pesa más la resistencia al cambio a nivel general.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

No todas. Pienso que cada área hoy en el CEIPA, trabaja muy desde la razón de ser de su proceso. Son muy pocas las áreas que piensan que para lograr sus metas, siempre van a necesitar un proceso administrativo, un proceso de apoyo, un área financiera, un área de gestión humana, un área tecnológica. Por eso es difícil que nos pongamos de pronto a pensar en que realmente todos necesitamos trabajar por un Principio, hablando todos los mismos lenguajes. Por eso hoy cada uno trabaja más bien desde su unidad, cumple los objetivos de su unidad.

Preg.	Campos Semánticos
1	Innovación. Empresa. Virtualidad.
2	Modelo pedagógico/virtual. Plan de empresa.
3	No interacción entre áreas. Falta comunicación.
4	Sentido de pertenencia. Queremos al CEIPA.
5	Globalidad. Tecnología.
6	Culturas diferentes en Escuela e ISolutions.
7	Es relativo.
8	No todas.

### *Entrevista N° 8*

1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Aquí prima mucho la parte humana, a pesar de que se ha perdido un poco, sobre todo en algunos aspectos, como consecuencia del crecimiento de la institución. Una de las prioridades es el bienestar y eso depende de cada área. Yo hablo por la mía: trato de que el equipo sea gente integrada y compacta. Por eso cuando llega alguien nuevo, en

las entrevistas o miro si esa persona va a encajar con el equipo actual, para asegurar un buen trabajo en equipo y no tener peleas internas, porque eso me altera después el desempeño.

Otra característica es que ésta es una empresa enfocada a la tecnología y orientada siempre a estar especializada en el área de administración.

### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Básicamente la forma en que funciona como una empresa. Esto nos facilita respuestas más rápidas. Tenemos un concepto diferente, no tan paquidérmico como una universidad tradicional. Esto exige mucho más a los empleados porque la dinámica es muy alta.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

La forma en la que estamos creciendo y la distribución de la carga laboral de las distintas áreas. La planeación tiene que ser cada vez mejor. Uno de los principales problemas que se viven, por lo menos desde el punto de vista del área nuestra, es que las cosas se les ocurren de un día para el otro; entonces muchas veces no se tiene una respuesta oportuna. Con más tiempo, se puede tener una mejor respuesta y un mejor producto. Muchas veces la toma de decisión es demasiado lenta.

### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

La forma en que trabajamos por procesos en la institución. Esto permite que no se tengan muchos niveles jerárquicos a los cuales estar pidiendo permiso. Eso es eso es lo que nos facilita la labor.

### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Realmente no tengo algo específico en mi mente. Yo diría la naturaleza y medio ambiente, porque está adecuado para trabajar. Así como un símbolo no.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos definen al empleado CEIPA?

Los más antiguos en la institución se caracterizan por tener un claro compromiso, dedicación; se preocupan por la institución, luchan por ella en muchas cosas. Los más nuevos, siento que a veces están por cumplir un deber sin todo el compromiso; tal vez porque no les ha tocado toda la lucha y el paso a paso del crecimiento de la institución. Éstas personas, no es que no tengan compromiso, tienen un nivel del compromiso diferente, están más apegados a un horario; terminan y se van. Son dos culturas diferentes las que hay en la institución.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo diría que sí. Aquí estamos haciendo cambios permanentes.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

En teoría yo diría que sí, pero en la práctica y en el día a día, tal vez no. A veces depende del proyecto o lo que se esté desarrollando.

Preg.	Campos Semánticos
1	Trato humano. Bienestar de la gente. Tecnología.
2	Empresa.
3	Falta planeación. Improvisación. Decisiones lentas.
4	Enfoque en procesos.
5	Medio ambiente.
6	Dos culturas: antiguos y nuevos.
7	Sí.
8	En teoría si, en la práctica no.

*Entrevista N° 9*

## 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Yo te hablo de lo que yo conozco. Yo de la academia sé muy poco y no soy un hombre de academia, de universidad. Es una administración demasiado familiar; es una característica muy particular de toda la universidad. No sé si funciona así en otras instituciones universitarias. Pero aparte de familiar, no veo al CEIPA con herramientas de dirección independiente, yo siento que aquí los directivos no tienen independencia total; aquí todo termina en el mismo cuento que lo llamamos familia. Sin embargo esta característica permite un ambiente muy familiar, es una organización bonita.

## 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Lo que percibí acá es que se preocupan demasiado por el estudiante, tienen un ambiente totalmente diferente en el cual uno no es un estudiante más. El estudiante sí pesa en la universidad y me parece que es una de las fortalezas que tiene.

## 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

En primer lugar, el ambiente familiar para lo administrativo, genera un daño a la universidad al no tener unos indicadores de medición. Aquí se maneja mucho la familia. Para mí esto es una empresa y en el tema de competencias, de perfiles de habilidades, yo creo que eso hay que medirlo, eso hay que identificarlo. La gente se opone porque la gente cree que muchas veces lo van a medir a uno, porque lo van a sacar. Siento que existe demasiado temor en eso y todo mundo termina escudándose en cuál es el que me protege a mí. Insisto en que es una organización sin mecanismos de medición.

## 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

La disposición de las directivas. Siento que están haciendo las cosas con apertura y disponibilidad. Yo creo que aquí no son cerrados en eso. Por otro lado hay gente con ganas y muy capacitada.

5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Con el doctor Mazo (Rector Fundador). Con la imagen de familia.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Muy tradicional, con muchos principios. De pronto siento que no son muy creativos, pero yo creo que es más por lo del temor que te explico, de esa paternidad que hay. Una fortaleza bonita es que los empleados quieren la institución o sea, valoran la institución. De pronto les falta que les den como más libertad.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo pienso que sí. Aquí al hablar de un cambio, yo nunca he visto la oposición. Como lo dije, tenemos apertura al cambio De pronto una de las cosas que yo siento, es que el temor de la gente lleva a que las cosas se toman muy personales y no se piensa en organización, sino en lo personal.

8) ¿Considera que todas las aéreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

No sé cuál es el Principio Rector. Lo que sí sé, es que aquí son islas. Hemos mejorado, pero para mí seguimos siendo islas.

Preg.	Campos Semánticos
1	Familiar. Modelo centralizado.
2	Bienestar del estudiante.
3	Modelo administrativo. Falta medición y control.
4	Apertura de directivos. Gente capacitada.
5	Doctor Antonio. Familia.
6	Tradicional. Poco creativos. Quieren al CEIPA.
7	Sí. Énfasis personal.
8	No sé el Principio Rector Somos islas.

## *Entrevista N° 10*

### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Es una institución joven, que ha venido trabajando muy fuerte en el tema de virtualidad, que ha perfilado sus programas en el área administrativa y gerencial, y ha basado su propuesta de formación a partir de lo que la empresa ha venido generando, desde la propuesta de que la formación debe estar muy ligada al desarrollo empresarial.

### 2. ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

La gran apuesta del CEIPA en virtualidad, creo que es uno de los factores que más lo diferencia. Un factor importante es su relación con el medio empresarial; sin embargo no se ha aprovechado lo suficiente y esto de pronto impide un poco que se traslade ese conocimiento empresarial hacia el programa de formación que se les lleva a los estudiantes.

Por un lado está lo que yo puedo formar como a los empresarios y lo que me doy cuenta en el medio, y otra cosa es lo que los docentes han venido generando en las aulas de clase. Si uno lograra articular esas dos funciones, sería excelente y le daría una imagen totalmente diferente, y de pronto llevaría una imagen del CEIPA más aprovechada desde el punto de vista de ser la universidad de la empresa.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Primero de ellos la falta del bilingüismo. El segundo tema fundamental es el de la investigación. Hace falta que los docentes tengan más fundamentación investigativa.

En tercer lugar, espacios donde los estudiantes puedan interactuar sin necesidad de estar dentro de sus cátedras, de sus núcleos: un campus agradable en el cual ellos puedan estar en sus tardes, hacer otro tipo de actividades y que sientan la institución no como únicamente el lugar donde yo voy a formarme en las mañanas, sino que puedan estar durante el día también haciendo actividades.

4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

Primero, que sus directivas siempre están en función de lo que se ha planteado; buscando siempre mejorar. Segundo, que el CEIPA le ha apostado a la capacitación docente, a que todo su personal, día a día, esté más capacitado. Es una apuesta a largo plazo, porque una maestría, un doctorado tiene plazo de 3, 4, 5 años, entonces la apuesta que hizo el CEIPA desde hace aproximadamente 2, 3 años con los doctorados, solamente se verá reflejada en 2013, 2014.

5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

No, la verdad como que siempre se me viene la imagen del letrero que encontramos sobre el edificio.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Ayer estaba en una reunión de representantes de grupo y fue muy grato escuchar de todos los estudiantes, que han estado en otras instituciones, en otras Universidades: decían que algo que les parecía muy interesante es la personalización de los servicios que se prestan en el CEIPA. Realmente existe un ambiente muy familiar entre las personas que trabajan en el CEIPA; son muy cercanos, trabajan muy de la mano y eso ayuda a que el estudiante encuentre un ambiente fácil, agradable para su estadía acá dentro de la institución.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Creo que se siente temor al cambio. No podría decir que en el comportamiento de todas las personas, pero cuando uno observa, por ejemplo, cambios en una dirección de un programa, en una persona de cargo directivo, automáticamente se siente en las personas que están dentro de esa misma área, el temor de encontrarse algo totalmente diferente a lo que se venía ejecutando.

Cuando hay una apuesta de la institución hacia el largo plazo, también existe como el temor de algunas personas a que dentro de esa apuesta puedan salir; si ellos no tienen su formación.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Creo que están alineadas pero no están articuladas entre sí. Ellas pueden estar buscando siempre lograr este Principio Rector y su base fundamental, pero la articulación entre las áreas para que realmente pueda migrar una información entre una y otra, no se logra totalmente; se puede lograr parcialmente.

Actualmente se evidencia y se puede observar cómo dentro de un área pueden participar una o dos personas, pero la totalidad del área no participa directamente y muchas veces se desconocen hasta las funciones que se tienen dentro de un área.

Preg.	Campos Semánticos
1	Virtualidad. Empresa.
2	Virtualidad. Relación empresarial.
3	Falta de bilingüismo. Falta de investigación. Práctica docente innovadora.
4	Compromiso de directivos. Capacitación docente.
5	Letrero encima del edificio.
6	Personalización de servicios. Ambiente familiar.
7	Se siente temor al cambio.
8	Alineadas pero no articuladas.

### *Entrevista N° 11*

1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Es una empresa familiar, orientación empresarial desde sus dos negocios, desde la educación formal y desde el fortalecimiento de la consultoría al sector empresarial.

2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

El mismo modelo pedagógico, diferencias de ambientes virtuales. No conozco muchas universidades como familiares, entonces no podría hablar que esa sea una diferencia marcada. Yo hablaría de las grandes diferencias en la forma en que nosotros entendemos y gestionamos ese modelo.

3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

A veces la universidad es demorada en la toma de decisiones, por la misma característica de ser una empresa familiar. La concentración de poder en algunas partes; es claro que eso ha ido cambiando, pero aún sigue siendo uno de los problemas. Frente a las decisiones de impacto hay que esperar reuniones que pueden dilatar las soluciones. Hay problemas de comunicación entre áreas y personas, que impiden muchas veces decir cosas y eso de alguna forma hace que el otro no pueda desarrollar las actividades como ser, o las decimos y no somos asertivos y no sabemos cómo las estamos diciendo.

4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El compromiso de la gente, el talento humano. La gente no sólo es competente para el desempeño de su trabajo, sino que es muy comprometida con la institución. Tienen un conocimiento amplio de la universidad y eso hace también que se puedan dar las cosas como más fáciles. Somos muy organizados con unas metas muy claras, la estrategia muy definida.

5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Lo primero que se me viene es la imagen de calidad. En segundo lugar, es la cara del Doctor Antonio, pues no lo puedo evitar. Veo campus virtual y veo ISolutions. Veo Sócrates y lógicamente veo Icontec. Veo el muñequito de mejoramiento.

6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Respetuoso pero familiar, muy cercano, muy servicial, como muy atento entre todo ese contexto familiar. La gente quiere mucho a la universidad, pero suelen ser muy temerosos sobre todo en el manejo de algunas relaciones. No falta el temeroso de hablar-

le al doctor Diego, ese temor de hablarle a los altos como a los directivos, a la familia Mazo. Eso es muy generalizado, siempre buscan como un apoyo para llegar hasta ellos. Pero cuando ya se dan cuenta de que no es nada del otro mundo, vuelven a esa imagen de familiaridad. De otro lado, en algunos aquí hay una característica y es que en su gran mayoría los empleados llevamos mucho tiempo y conocemos mucho la universidad, pero los más nuevos vienen de pronto de otros esquemas, vienen de conocer otro tipo de organización y esto dificulta llegar a entender que es una empresa de familia y cómo se manejan las cosas.

### 7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Sí, yo diría que la resistencia al cambio se fue quitando hace mucho tiempo. A medida que la universidad fue creciendo y cambiando, la gente se ha ido acostumbrando. Para ello se debe trabajar en procesos de comunicación, para qué vamos a hacer este cambio, qué es lo que vamos a lograr con esto, qué buscamos, cómo es la participación. A la gente hay que meterla en los procesos de cambio, para que ellos sean partícipes y de eso nosotros hemos aprendido muchísimo.

### 8) ¿Considera que todas las áreas de CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Los procesos identificados, que se tienen definidos y que se están implementando, sí están alineados. Nosotros tenemos que asegurar que eso se logre y que estén alineados al Principio Rector. De pronto falta conocimiento, falta interiorización del mismo Principio Rector.

Por eso no digo que sea en todos los casos, pero sí hace falta trabajar un poquito a la gente; porque es probable que ellos puedan ejecutar un proceso que está alineado, pero no entiendan lo que hacen en sus acciones; en el día a día en qué contribuyen con el Principio Rector y cuáles son los elementos del principio que deben contribuir a las metas del mismo. De pronto unos los tienen más claro que otros. Te aseguro que en ISolutions y en Escuela, lo tienen mucho más claro que lo que lo pueden tener en los procesos de apoyo. Yo creo que haría falta un poco más de interiorización.

Preg.	Campos Semánticos
1	Empresa familiar. Orientación a la empresa.
2	Modelo pedagógico/virtual.
3	Decisiones lentas. Falta comunicación entre áreas.
4	Compromiso de la gente. Talento humano competente. Estrategia definida.
5	Calidad. Doctor Antonio. Virtualidad. ISolutions.
6	Respetuoso. Familiar. Se quiere al CEIPA. Dos culturas: antiguos y nuevos.
7	Sí. Falta hacer partícipes del cambio.
8	Procesos claves, sí. En otros, no.

### Entrevista N° 12

#### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

Yo veo un CEIPA muy familiar, con espíritu empresarial, mucha dinámica, con gran capacidad de cambio y adaptación a las necesidades del medio.

#### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

La virtualidad, la toma de decisiones, porque tienen que ser muy rápidas, por el modo en que se manejan las unidades académicas. De pronto hay menos flexibilidad que en otras instituciones, menos flexibilidad en horarios, en trabajos, precisamente por las mismas unidades académicas.

#### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Pienso que el tener varias funciones y varios proyectos al mismo tiempo. Esto hace que lograr que salgan todas con la calidad y la importancia que se quiere, sea bien difícil. Está también el volumen de trabajo desde el punto de la dirección en el esquema de núcleos por período académico. Pienso que el modelo de educación que tiene el

CEIPA en Pregrado, es el modelo ideal de educación, pero requiere de demasiada gestión, generando actividades de mucha operacionalización más que más que de parte estratégica. Es decir, se invierte en la operación, tiempo valioso para generar estrategias que permitan diferenciación en los programas.

#### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El tener la gestión por procesos. La imagen y el reconocimiento en el medio permiten poder llevar a cabo todos los las metas que se trazan. De igual manera, se tienen los suficientes recursos para poder llegar a esas metas.

#### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

El escudo. El crecimiento y la expansión; no son símbolos, pero igual me permiten identificar al CEIPA y son retos, y obviamente virtualidad.

#### 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

Yo pienso que está marcada la familiaridad, la calidad humana. Pero cuando hablamos de familiaridad, esto lleva a un sentido positivo de calidad humana pero también a un sentido negativo. Es la forma cómo se manejan o no se respetan las estructuras y el conducto regular. El conducto regular para hablar primero con esa persona y no con su jefe inmediato, porque se genera a veces una cultura o un hábito de que primero se llega a la cabeza y luego de ahí para abajo, sabiendo que se puede llegar primero con la persona que tiene el entendimiento del asunto, para seguir hacia arriba. Pienso que eso hay que mejorarlo.

También tenemos otras costumbres positivas: en el CEIPA se trabaja duro y también hay un reconocimiento en el medio, de que docente que ingrese al CEIPA está preparado para trabajar en cualquier universidad por la metodología, por la virtualidad, por la exigencia. A nivel de estudiantes se hace un permanente seguimiento y acompañamiento.

Desde el punto de vista de empleados se evidencia una tendencia a asistir o no a las reuniones de acuerdo o dependiendo de quién cite. Hay que mirar hacia una cultura

de que, independientemente de la persona o el cargo que esté citando, todo el mundo merece respeto y se debe llegar a la hora.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Pues yo pensaría que sí, con las reacciones propias y comunes que genera un cambio en sí.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Yo consideraría que sí. Si hacemos el recuento de lo que es el Principio Rector, sí estarían alineadas. Obviamente habría que fortalecer algunas para poder cumplir con esa transformación que se espera.

Preg.	Campos Semánticos
1	Familiar. Espíritu empresarial.
2	Virtualidad. Toma de decisiones.
3	Muchos proyectos a cargo. Mucha operación, poca estrategia.
4	Gestión por procesos.
5	Escudo. Expansión. Virtualidad.
6	Calidad humana. Trabajo duro. No conducto regular.
7	Sí.
8	Si. Pero se requiere fortalecer

### *Entrevista N° 13*

1) ¿Qué características definen al CEIPA?

La principal característica que define al CEIPA es su familiaridad. No podemos desconocer que es una empresa familiar y eso no solamente lo viven los directivos o dueños de la universidad, si no que eso se nos pega a todos los empleados.

Otra característica es el cambio, siempre buscando que sea un factor diferenciador, algo que impacte que esa evolución permita que no seamos siempre los mismos, ingresando cosas nuevas; siempre evolucionando y buscando factores de innovación que nos permita diferenciarnos.

### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Lo primero, la familiaridad. En segundo lugar la personalización del servicio. Es muy bueno escuchar cómo los estudiantes se expresan, que no son un número, son una persona en el CEIPA. Otra característica que nos diferencia es tener sólo una disciplina, la administración y vincularla a los entornos virtuales. No estamos definidos, como las demás instituciones, por una visión y una misión, si no que nosotros tenemos un Principio Rector, eso inmediatamente nos diferencia.

La estructura de los núcleos temáticos: no podemos desconocer que las universidades trabajan de tal manera que descansan en mitad de año, un mes y medio aproximadamente, nosotros no. No tenemos un esquema de entidad educativa sino de empresa y, por lo tanto, la formación esta basada en que sus estudiantes sean emprendedores o sean empresarios. Tenemos muchas razones que nos llevan a ser la universidad de la empresa.

El tener el Centro de Emprendimiento nos da la oportunidad de conocer las estrategias de emprendimiento de varias universidades y generalmente éstos van sólo hasta la sensibilización y máximo hasta la planeación o pre-incubación. En cambio, el CEIPA tiene toda la cadena de valor y eso es diferente, eso nos hace estar entre las tres universidades más evolucionadas de la ciudad en temas de emprendimiento.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Uno de los factores más importantes es la poca comunicación entre áreas. No puedo desconocer que la universidad ha hecho muchos esfuerzos para bajar la información de los directivos a los grupos de personas que dirigen la universidad hacia abajo. De hecho, yo me ocupo de muchas cosas en el Centro de Emprendimiento, pero se quedan ahí, no las comunico, no digo que es lo que estoy haciendo.

Otra de las cosas es que, en algunos casos, se toman decisiones más desde el corazón que desde la racionalidad. Se viene mejorando gracias a los planes anuales; pero sucede que esos planes son tan ambiciosos que al finalizar simplemente no los cumplimos, al no tener en cuenta las capacidades y los recursos que tenemos para poder llegar a lograrlos.

Otro aspecto es que la operatividad nos consume todo el tiempo y eso no nos permite trazar estrategias: somos conocedores de las falencias que tenemos, de los errores que estamos cometiendo, de las cosas importantes que necesitamos empezar a trabajar, pero no hacemos nada, lo dejamos pasar. Por ejemplo, muchas de las situaciones que estamos viviendo con acreditación las conocíamos. Sabíamos que teníamos que hacerlas, pero después de mucho tiempo de haber identificado las falencias y haber hablado sobre ellas, tuvimos que esperar a que viniera otra persona de afuera y nos lo dijera, para nosotros entender que lo teníamos que hacer. Eso entorpece el proceso.

#### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El compromiso de la gente. La gente del CEIPA es muy valiosa, es comprometida, es respetuosa. Una de las razones que lleva a que la gente quiera el CEIPA, es el hecho que viene del respeto familiar que tiene la familia Mazo, comenzando por el ejemplo que nos da el doctor Antonio.

Otro de los factores es la actitud de cambio; estamos prestos todo el tiempo a adaptarnos, a gestionar esas directrices de cambio que se tienen. Tenemos visión de futuro.

#### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Lo que se me viene a la cabeza es “La Universidad de la Empresa”, por todas las consideraciones que he dado anteriormente, no solamente desde el concepto de ISolutions ni por el concepto de emprendimiento y Empresarial. Por otro lado, siempre la veo en crecimiento, realmente nunca he visto estática al CEIPA ni siquiera en los sueños.

#### 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

El compromiso de la gente, la responsabilidad frente a los recursos; se busca la manera de dar respuesta, somos muy recursivos, toderos: aquí desde barrer o trapear no im-

porta que seas el director, del cargo más alto hasta el más bajo. La voluntad de hacer las cosas dando lo mejor de todos de nosotros. Y lo más importante, es que los directivos confían en los empleados, en especial el vicerrector Diego Mauricio.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Sí. Nos adaptamos fácilmente al cambio. Una de las cosas que diferencia al CEIPA es precisamente que todo el tiempo esta renovándose, está mirando qué hacer nuevo, cómo impactar, cómo ser diferentes.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Yo creo que sí. Pero también pienso que no todas las áreas en el nivel más óptimo. Tenemos que mejorar mucho, no sólo desde la operatividad del día a día, sino también desde el “para dónde vamos”. Espero contribuir a eso.

Preg.	Campos Semánticos
1	Familiaridad. Cambio. Innovación.
2	Personalización del servicio. Modelo pedagógico/virtual. Modelo de emprendimiento.
3	Poca comunicación entre áreas. Muy operativos.
4	Compromiso de la gente. Respeto por el otro. Actitud de cambio.
5	Universidad de la empresa. Crecimiento.
6	Compromiso de la gente. Responsabilidad. Confianza.
7	Sí. Adaptación fácil.
8	Sí, pero con diferentes niveles.

## *Entrevista N° 14*

### 1) ¿Qué características definen al CEIPA?

La defino como una Institución Universitaria que se preocupa mucho por el proyecto de vida de sus estudiantes, por hacer una labor social entre las personas que llegan aquí. El ejemplo nos llega a través de sus directivos, en especial el Doctor Mazo y su esposa. Esto genera a su vez transparencia y una forma de ser a las personas, que permite que se vea más allá de un negocio con fines lucrativos.

De igual manera la veo como una institución que verdaderamente está tratando de profesionalizar a los empleados y hacerlos mejores seres humanos, independientemente de su modelo académico y pedagógico.

### 2) ¿Qué diferencia al CEIPA de otras entidades educativas?

Desde lo académico uno encuentra muchas diferencias: los núcleos temáticos, de la modalidad de ocho semanas, que los programas son a cuatro años, de su componente virtual, del mismo modelo pedagógico que implica una cantidad de factores que nos diferencian de otras universidades. Pero ya, cuando uno está en el día a día, en las conversaciones con los estudiantes, el elemento diferenciador es que el CEIPA mira a las personas, no como un carnet, un código, si no como un ser humano, que lo hace partícipe de todos los organismos y lo hace cercano a la institución. Esto marca una diferencia muy grande al igual que las herramientas de un modelo pedagógico, para poderlo aplicar al proyecto de vida.

### 3) ¿Qué aspectos impiden el logro de las metas CEIPA?

Hay grandes barreras, como el tema financiero, el operativo, el tema de competidores. Frente a las metas, algunos aspectos que pueden generar tropiezos o atrasar proyectos son: trabajar en el CEIPA no es fácil al principio, en especial en la Escuela: a los docentes hay que hacerles unos procesos de formación y de conocimiento de nuestro modelo, de nuestra cultura, de nuestros procesos para que logren adecuarse al modelo CEIPA. Eso a veces nos ha generado tropiezo.

En otras áreas como en Gestión del Estudiante, biblioteca, o la parte operativa, se requiere también sensibilizar frente al modelo pedagógico, como factor diferenciable con otras empresas, pues desde el punto de vista humano, esto nos ha generado tropiezos en algunos procesos.

Lo demás, si es lo cotidiano de cualquier empresa o cualquier proceso como tal.

#### 4) ¿Qué aspectos contribuyen al logro de las metas CEIPA?

El personal directivo tiene muy claro para dónde va la institución; se siente un compromiso de todo su personal, un sentido de pertenencia; eso hace que cuando uno identifica personas que pueden tener dificultades, siempre encuentran apoyo en todo el personal directivo y administrativo de la institución.

El estar certificados permite validar muchos procesos; cuando de pronto la ruta no es clara y uno como persona sabe que documentalmente está la ruta a seguir. La cultura se respira y hace que las personas que puedan llegar un poco desalineadas, terminen alineándose a la universidad y finalmente la planeación clara y la medición que se lleva en el día a día, nos permiten contribuir al logro de las metas de la universidad.

#### 5) ¿Con qué símbolos asocia usted al CEIPA?

Yo al CEIPA lo asocio con virtualidad, con negocios en el tema de las líneas y los proyectos que hay, lo asocio con empresas, lo asocio con emprendimiento y con educación en general.

#### 6) ¿Qué hábitos, creencias, comportamientos, definen al empleado CEIPA?

El sentido de pertenencia, la camaradería y la amistad que se genera entre todos los empleados. La unión y el apoyo que se da, una cierta cultura religiosa que si bien no se marca en algo específico, si hay como un dogma, una creencia religiosa que marca. Las ganas de salir adelante, de prepararse, de tener mejores condiciones de vida, el sentido de superación.

7) ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

Yo diría que en términos generales es obvio encontrar dos o tres personas que temen al cambio, por sentir que éste los pueda hacer ver como quedados o personas que creen que el cambio les implique una salida de la institución. Pero en términos generales, la universidad siempre ha estado preparada para el cambio.

8) ¿Considera que todas las áreas del CEIPA están alineadas con el Principio Rector?

Decir que todas están alineadas al Principio Rector es arriesgado. Todas quieren llegar a ese norte y a ese objetivo de la institución que es el Principio Rector, pero uno si encuentra que hay procesos que no están alineados completamente y dan la sensación de ser islas.

Preg.	Campos Semánticos
1	Preocupación por los estudiantes. Transparencia. Profesionalización de sus empleados.
2	Modelo pedagógico/virtual. Trato humano.
3	Falta sensibilizar frente al modelo pedagógico. Acompañamiento cultural deficiente.
4	Claridad estratégica de directivos. Certificación.
5	Virtualidad. Empresa.
6	Sentido de pertenencia. Sentido de superación.
7	Sí. Se evidencia temor al cambio.
8	Existe la intención, pero somos islas.

## Conclusiones

En la primera parte de este libro abordamos el tema de *“Leer Entornos para Cambiar”* y dedicamos una buena parte a entender los preceptos fundamentales de la investigación cualitativa como soporte del proceso diagnóstico, tanto para acompañar la detección de lo que debemos cambiar, como lo que debemos aprender y culturizar. Decíamos que son muy diversos y de alta complejidad, los entornos en los cuales debemos poner en práctica la consultoría, en cualquiera de los tres campos abordados,.

Estas conclusiones, por tanto, no tienen otra intencionalidad que reforzar los conceptos que considero que son clave para entender y comprender *la importancia de saber leer entornos para cambiar, para aprender y para asimilar la cultura*, como condición primigenia para evaluar y reevaluar lo que estamos haciendo, tanto en lo estratégico como en lo operativo.

La fábula es una excusa para entender el alto riesgo de no leer adecuadamente dichos entornos. *Reforzar para recordar*. Por esta razón, en su momento recomendamos tener en cuenta en el diseño metodológico, la llamada *Convergencia Metodológica* –pluralidad de métodos, que en la tercera parte del

libro donde se aborda el tema del diagnóstico de cultura, se relaciona con la recomendación del método de la triangulación. Esto es, aplicar siempre una buena mezcla de herramientas en el trabajo de campo, con el propósito de obtener una visión más objetiva a partir de: (1) *las diversas fuentes de información*, (2) *diversos momentos de recolección* y (3) *diferentes espacios de observación*.

Se abordan los dos tipos de cambio con los cuales debe convivir el consultor, a más de comprenderlos y gestionarlos: *el cambio personal y el organizacional*. Para gestionar el cambio personal, los estudiosos del tema consideran que en este tipo de intervención debe verificarse en cada actor, el nivel de tres pilares fundamentales: *conciencia, claridad de objetivos y acción coherente*.

Entre tanto, en el cambio organizacional los diferentes enfoques consideran que una excelente intervención de acompañamiento al cambio organizacional, debe partir del concepto de Transición, entendido como “*lo que sucede en la mente de las personas sometidas al cambio*” (Kotler, 2002).

Señalamos que la experiencia con varias empresas en el acompañamiento a la gestión del cambio, sobre todo en el campo tecnológico, permitió observar que, independientemente del cambio que estuvieran experimentando dichas empresas, *el factor de Transición* siempre estuvo presente tanto en las etapas previas como en las posteriores del acompañamiento -y mencionamos como referente la tipología de Anderson: *crecimiento/ transición/ transformación*. Dijimos que la transición permea todas las situaciones de las fases, de todo cambio organizacional, al localizarse en el ámbito psicológico de las personas y equipos humanos.

La segunda parte del libro está dedicada al tema de “*Leer Entornos para Aprender y Desaprender*”. Ratificamos que sólo se puede fomentar un aprendizaje estratégico, en la medida en que se elabore una percepción fiel de los suce-

sos externos más importantes, que están sucediendo en el complejo sistema competitivo. Y agregamos, con pleno conocimiento de causa, que no hay duda de que *el aprendizaje es una de las principales condiciones para que una estrategia pueda dar resultados en el contexto empresarial.*

Esta certeza está fundamentada en los aprendizajes experimentados en el acompañamiento a organizaciones de sectores muy variados, por más de una década.

La triada sobre la cual se estructura este libro, no es gratuita: *aprendizaje-cambio-cultura*, y debe ser manejada con un enfoque sistémico estricto. Lo que sucede en uno de los componentes, repercute de manera insospechada en los otros. La relación es tan estrecha, que sólo buscando el “*equilibrio dinámico*” entre los tres componentes, en el diseño de modelos para gestionar cambios, aprendizajes y cultura, se puede hablar de intervenciones exitosas para la consultoría y las empresas.

Decíamos en líneas anteriores que es tan *inviabile la organización que sólo genera cambios marginales y/o incrementales* para adaptarse al entorno, en el marco de un aprendizaje adaptativo de un solo bucle, como también lo es la organización que *sólo se interesa en cambios disruptivos, radicales*, de dos y hasta tres bucles de alta complejidad.

Parte del desarrollo del contenido, se centra en identificar claramente cómo aprenden las personas en ambientes complejos, y cómo son las organizaciones. Pero también en cómo aprenden las organizaciones y trasladan dicho conocimiento a las personas. Se identifican dos fuentes por medio de las cuales aprendemos: la primera, *es la experiencia directa* que tiene que ver con los propios actos y las reflexiones que genera la práctica –se ubican en este contexto el ensayo-error, la investigación-acción, entre otros. La segunda fuente es *la expe-*

*riencia de terceros*, que simplifica el proceso de adquisición en la medida en que la organización lo contrata, lo adquiere o lo alquila, sin tener que realizar ciertas tareas operacionales, previas o colaterales, que tienen altos costos en dinero y tiempo.

Todo esto se hace con dos objetivos: explorar campos nuevos y explotar oportunidades existentes o potenciales. El aporte de una excelente intervención de consultoría para diagnosticar y potenciar el factor de aprendizaje en una empresa, basándonos en *el Modelo de Kolb*, estaría abocada a *identificar estrategias simples pero aplicables*, que permitan aumentar la capacidad para involucrarse en experiencias nuevas en las personas y en los equipos humanos, sin temores y sin prejuicios: acción: capacidad para observar e indagar desde muchas perspectivas: *observación reflexiva*; capacidad para crear conceptos que integren las observaciones en teorías lógicas y sólidas: *conceptualización abstracta* y, finalmente, la capacidad para emplear dichas teorías en la toma de decisiones y en la solución de problemas: *experimentación activa*.

Los datos sobre cómo aprendemos, que mencionamos con base en el estudio de Jay Cross, son reveladores en relación con el papel protagónico del aprendizaje informal. La mayor parte de los conocimientos útiles que necesita una persona para sobrevivir, en el contexto actual de nuestra sociedad, los adquiere por fuera de los esquemas escolares.

Igual sucede, según el autor, en el campo organizacional. Y el protagonismo no es sólo del *aprendizaje informal*; una buena parte de ese porcentaje tiene que ver con el "*aprendizaje incidental*", entendido como la experiencia de aprendizaje que tiene lugar cuando el empleado no tiene ninguna intención previa de aprender algo, pero después de ella se da cuenta de que adquirió un conocimiento nuevo.

Complemento lo anterior con el aporte de Eduard Punset, en el sentido de que todo contenido formativo ausculte y lea con rigor, el “*componente social y emotivo*” del público al cuál va dirigido. No sólo aprendemos en la concepción formal e institucional. El autor agrega que el modelo de aprendizaje del futuro no formará especialistas, sino que dimensionará ciudadanos para un mundo globalizado y se basará en dos pilares fundamentales: *aprender a gestionar la diversidad y aprender a gestionar las emociones*.

La tercera parte de este libro aborda el tema de “*Leer Entornos para Culturizar*”, base fundamental de todo diagnóstico de cultura. La definición más utilizada es la de Schein, en la cual resalto dos niveles clave para una correcta lectura de entornos: *grado de adaptación a entornos externos y grado de integración a nivel interno*.

Esto resume la esencia del porqué y para qué le sirve a una organización, detectar, identificar y desarrollar su cultura. En este sentido, la cultura se fortalece en la medida en que sea el resultado del aprendizaje personal y colectivo.

Frente al tema de la cultura organizacional decíamos:

*“Es innegable, que el visible y creciente interés que ha despertado el tema de la cultura organizacional sobre todo en la última década, tiene en el fondo una fuerte influencia económica. Las empresas más exitosas del mundo tienen un denominador común: su cultura organizacional es fuerte, robusta y sus modelos de gestión gerencial se sustentan en la transversalidad de su cultura”.*

## SOBRE LAS PRÁCTICAS

Para que sea una intervención exitosa, la consultoría debe estar unida necesariamente a un contexto de práctica, entendida ésta como la posibilidad de que en un proyecto se trasciendan las teorías, los marcos conceptuales y la intervención a distancia, y se pase a la observación *"in situ"* de las dinámicas de las personas y los equipos, en el contexto organizacional en el cual se pretende generar acciones de mejoramiento o cambios radicales.

Esto es, que el consultor se involucre en las actividades del día a día de la organización. Implica este enfoque que el consultor debe estar cercano no sólo a la organización cliente, sino también a las tendencias empresariales, de manera que logre altos niveles de pertinencia y certeza en los planes de acción que elabore como resultado de su etapa diagnóstica.

El acierto práctico de los cambios que puedan afectar de manera positiva a la empresa asesorada, será un factor de éxito de la consultoría, medida por indicadores claros de impacto en su rendimiento. Las empresas siempre buscan claridad y certeza en el consultor, asuntos complejos en un entorno cada vez más competitivo, incierto y difícil.

Es innegable que la consultoría es una actividad dinámica y por lo tanto debe tener un nexo muy claro con la práctica empresarial.

La observación dinámica y directa, como parte de la práctica, lo que implica sumergirse en todo momento, en la dinámica de las personas y equipos, en el marco de su cultura organizacional, permitirá identificar con mayor facilidad prácticas malas o buenas, que si se está pasivos y distantes o basados sólo en investigación documental.

La intención de una empresa al contratar un consultor, es lograr que éste genere recomendaciones exitosas que le permitan ser más productiva y eficaz. Lo mínimo que esperan de un consultor, es el consejo experto frente a la necesidad de nuevos aprendizajes; frente a los cambios que se deben generar a nivel interno y externo; frente a las acciones para potenciar el nivel de compromiso de sus directivos y empleados. El problema, es que un alto porcentaje de consultorías no van más allá de la simple *recomendación técnica*, en la medida en que las apreciaciones y los consejos del consultor no funcionan en la práctica.

Es aquí donde se hace visible la necesidad de observar muy de cerca a la organización; también de generar una profunda observación del proceso mismo de la consultoría. Se trata de crear el hábito de la auto-observación de la práctica del consultor, como método clave para identificar restricciones y saber con certeza si éstas provienen de la saturación de información, de abstracciones o de inconsistencias en el procesamiento de la misma, que impidan ser concretos, claros y pertinentes.

Muchas de las inconsistencias de la práctica del consultor provienen de la poca utilización de la investigación científica, como instrumento útil para generar y comprobar los pasos de una consultoría empresarial que permita hacer análisis objetivos y resolver problemas concretos en circunstancias cotidianas.

El marcado interés en que la práctica del consultor responda a las anteriores intenciones, ha llevado a crear del Protocolo de Consultoría e Investigación (PCI), que se apoya en siete aspectos a los cuales debe responder un proceso de consultoría: (1) *diagnóstico*, (2) *división*, (3) *delimitación*, (4) *definición*, (5) *desarrollo*, (6) *documentación*, y (7) *divulgación*. Esta secuencia actúa como una lista de verificación, para garantizar la gestión de una práctica de consultoría me-

nos abstracta e inconsistente, con la posibilidad de mayor objetividad y certeza en los consejos del consultor.

El método, denominado las 7 D's, inicia con la definición del problema en el marco del diagnóstico, propiciando *la división de las partes, que permita delimitar el problema*. Con el entendimiento profundo del mismo, se genera la etapa del *desarrollo de soluciones* o alternativas para transformar la situación sobre la cual se está interviniendo.

La siguiente etapa, relacionada con la auto-observación del proceso de consultoría; le da la importancia que merece a *la documentación y la sistematización del proceso*. Cómo registramos cada evento de la misma, nos permite aprender de los errores y de los logros. Finalmente, la secuencia lleva a *divulgar la solución* del problema.

A partir de las prácticas reseñadas en este libro, se evidencia que la consultoría, con una participación alta de los actores involucrados, se asume como una herramienta que muestra el camino para alcanzar la excelencia corporativa. Y el rol del consultor se define como la práctica que permite mantener en buen estado las funciones vitales de una organización.

Esto implica para el consultor una acción permanente de actualización y observancia de las megatendencias de la consultoría y de las organizaciones, para ser pertinente y generar la mirada objetiva del diagnóstico y de las soluciones. Esto sólo se logra al estar en contacto directo con la práctica.

Tratándose de un asesoramiento especializado para generar soluciones específicas a problemas específicos, la metodología tiene que estar en directa relación con la observación de la práctica. Sólo allí se podrá hacer la verdadera evaluación de lo que se está haciendo, acompañado de un descubrimiento de las oportunidades en el "*debe hacerse*".

La práctica, por lo tanto, es el campo de acción para generar los mecanismos que permitan el aprendizaje de estrategias organizacionales, vía apropiación e interiorización. La gran diferencia entre consultoría y asesoría empresarial, es que la primera implica un enfoque integral y sistémico de los procesos. No podemos negar que las organizaciones son muy buenas trabajando el 'core' –la esencia, de su negocio, pero sólo se enfocan en éste, olvidando el manejo integral, transversal y holístico que se debe dar a ellas mismas.

Otro aspecto importante, es que la consultoría es un ejercicio de alta variabilidad en tiempos, circunstancias, actores, características propias de los procesos y, sobre todo, en culturas organizacionales, aspectos que la facilitan o restringen. Esto implica que el ejercicio del consultor se ve abocado a un manejo experto de procesos de observación profunda y a la adaptación de los métodos de consultoría, a las particularidades y dinámicas propias de cada organización, garantizando una práctica muy cercana a los procesos de transformación cultural y cambio radical.

Evidenciamos en las prácticas reseñadas, que los diferentes modelos de consultoría están íntimamente relacionados con el tipo de relacionamiento que pueda establecerse entre el consultor y los líderes de la organización. Esto es, la capacidad de trabajar en equipo para construir conjuntamente las diferentes etapas de la consultoría; sobre todo en la fase del diagnóstico y en la etapa final, que permite evaluar los avances en la consultoría.

La empatía que se construya entre el consultor y los líderes internos de los procesos involucrados, determina su éxito, pues en el fondo se trata de un ejercicio de transferir conocimiento, de construir escenarios, y en la capacidad de traducir la esencia del gerenciamiento estratégico en la solución de los procesos del día a día, en el marco de una verdadera transformación cultural.

Este enfoque de consultoría, a diferencia del tradicional, se preocupa por formar personas y equipos que garanticen la viabilidad y la sostenibilidad de las soluciones y de los cambios, incluso cuando ya no estén el consultor o la compañía consultora.

Otra conclusión derivada de las prácticas reseñadas, es el nivel de compromiso de la alta dirección llamado con frecuencia la “*voluntad política*”, para responder a las recomendaciones de la consultoría. El éxito o fracaso de ésta, está determinado por la disposición de implementar las acciones propuestas. En varias párrafos de este libro enfatizamos en la necesidad de comprobar ese compromiso de la alta gerencia, entendiendo que no es un estado terminal al proceso de la consultoría (no se trata de que la alta gerencia se comprometa o no con las recomendaciones del consultor, al final del proceso), sino que debe existir desde las etapas previas. Esto denota la intención de solucionar realmente los problemas; así incluso las acciones del consultor terminen siendo consideradas como de alto impacto. Con mayor razón, al sugerir la consultoría cambios radicales, esto sólo tendría pertinencia si existe voluntad de la alta gerencia para propiciar y permitir dichos cambios.

Un aspecto importante que tiene que ver con la práctica, entendida como el acompañamiento permanente en la observación que determine los diagnósticos, como en el asesoramiento y acompañamiento de los líderes a los planes de acción que determine la intervención de la consultoría. Es entender que todo se ubica en el marco del consultor como “*agente de cambio*”.

Esto requiere la observación de la dinámica organizacional, a la par con una actitud activa del consultor para transferir conocimiento, dar capacitación informal a los líderes, para contribuir a que sus acciones conduzcan a la solución planteada por la consultoría. Se trata de apoyar de manera intensa a las organizaciones, así sea temporal, para formar equipos que adquieran conoci-

mientos y habilidades que permitan que la organización esté preparada frente a cambios futuros. Algunos autores han determinado este enfoque como de *Consultoría Colaborativa* que, como vimos en las prácticas, en términos de enfoque no son excluyentes ni opuestos, sino complementarios.

La consultoría no puede ser realizada desde el escritorio. Implica un involucramiento temporal pero intenso con la organización, con sus procesos, con sus líderes. Sólo así se logra el conocimiento adecuado para fundamentar una opinión experta e imparcial. La consultoría basada en una práctica real, es una verdadera fuente de aprendizaje para la organización cliente, como también para el consultor.

Quiero terminar retomando nuevamente lo que para mí es *el resultado supremo de la relación cultura-estrategia-aprendizaje*:

*El proceso cultural de creación de la estrategia organizacional, se fundamenta en la capacidad de imaginar escenarios futuros leer entornos y tendencias, con base en las experiencias del pasado aprendizaje, y regidos por los criterios decisionales del presente modelo cultural.*

Rodrigo Granada Granada, Medellín, julio de 2012



## *Bibliografía*

- Anderson, D. (2000). *Beyond Change Management: Advanced Strategies For Today's Transformational Leaders*. (pp.236). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Antaki, C. (1981). *The Psychology Of Ordinary Explanations Of Social Behavior* (Vol. 23). (pp. 335). London: Academic Press.
- Antaki, C., & Iñiguez Rueda, L. (1996). *Un Ejercicio de Análisis de la Conversación: Posicionamientos en una entrevista de selección*. In A. L. Gordo López, Juan José Luis (comps.) (Ed.), *Psicologías, discursos y poder (PDP)*, (pp.133-169). Madrid: Visor
- Argyris, C. (1993). *Knowledge For Action: A Guide To Overcoming Barriers To Organizational Change*. (pp. 309). San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Schon, D. A. (1974). *Theory In Practice: Increasing Professional Effectiveness* (pp. 224). San Francisco: Jossey-Bass.
- Aubert, N., & Gaulejac de, V. (1993). *El Coste de la Excelencia: del caos a la lógica o de la lógica al caos?* (Vol. 10).(pp. 285). Barcelona: Paidós.
- Austin, J. L. (1998). *Como Hacer Cosas con Palabras: palabras y acciones*. (Vol. 22). (pp. 217). Barcelona: Paidós.

- Bartle, P. (2007). *Colectivo de Potenciación Comunitaria* [documento en línea] Retrieved (diciembre de 2011), 2011 from [cec.vcn.bc.ca/cmp/](http://cec.vcn.bc.ca/cmp/)
- Bauman, Z. (2007). *Los Retos de la Educación en la Modernidad Líquida*. (pp. 46). Barcelona: Gedisa.
- Beckhard, R. et al. (1988). *Transiciones Organizacionales: administración del cambio* (2 ed., pp.123). México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bennis, W. G. et al. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*.(pp.104). Bogotá: Fondo educativo iberoamericano.
- Biasca, R. E. (1992). *Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad* (4 ed., pp. 471). Buenos Aires: Macchi.
- Billig, M. (1987). *Arguing And Thinking: A Rhetorical Approach To Social Psychology*. (pp.296). Nueva York: Cambridge University Press.
- Bono, E. D. (1998). *El Pensamiento Lateral: manual de creatividad* (Vol. no. 5).(pp. 320). México: Paidós.
- Bourdieu, P, Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (1976). *El Oficio de Sociólogo: presupuestos epistemológicos*. (pp. 423) México: Siglo XXI.
- Bruner, J. S. (1991). *Actos de Significado: más allá de la revolución cognitiva*. (pp. 153). Madrid: Alianza.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. (pp. 121). México: Trillas.
- Burcet Llampayas, J. (2005). *Consultoría en Gestión del Cambio* [documento en línea] Retrieved (1 noviembre de 2011), 2011, from [http://www.burcet.net/gestion\\_cambio/gestion\\_cambio\\_3.asp](http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_3.asp)
- Burcet Llampayas, J. (2011). *Gestión del Cambio Personal* [documento en línea] Retrieved (noviembre de 2011), 2011, from [http://www.burcet.net/gestion\\_cambio/gestion\\_cambio\\_individual.asp](http://www.burcet.net/gestion_cambio/gestion_cambio_individual.asp)

- Cabruja, T., & Íñiguez Rueda, L. (2000). *Cómo Construimos el Mundo: relativismo, espacios de relación y narratividad*. Análisis: quaderns de comunicació i cultura (25), p.61-94.
- Sociedad Latinoamericana para la calidad. (1997). *El Dilema de la Cultura*, Peter Drucker vs Edgar Schein. Retrieved from <http://www.calidad.org/articulos/jul97/1jul97.htm>
- Chambers, R. (1992). *Rural Appraisal: Rapid, Relaxed And Participatory Discussion Paper* (pp. 90). Brighton: University of Sussex. Institute of Development Studies.
- Choo, C. W. (1999). *La Organización Inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones* (pp. 346). México: Oxford University Press.
- Collins, J. C. (2002). *Empresas que Sobresalen*. (pp. 397). Bogotá: Norma.
- Condor, S., & Antaki, C. (2000). *Cognición Social y Discurso*. En *El discurso como estructura y proceso* (pp. 453-489). Barcelona: Gedisa.
- Covey, S. R. (1993). *El Liderazgo Centrado en Principios*. (Vol. 22). (pp. 460). Barcelona: Paidós.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning: Rediscovering The Natural Pathways That Inspire Innovation And Performance*. (pp. 292). San Francisco: Pfeiffer/Wiley.
- De Faria Mello, F. A. (1996). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. (pp. 183). México: Limusa.
- Diéguez, A. J. e. a. (2000). *La Intervención Comunitaria: experiencias y reflexiones*. (pp. 254). Buenos Aires: Espacio.
- Drucker, P. F. (1993). *The Post-Capitalist Society*. (pp. 232). New York: Harper Business.
- Edwards, D. (1997). *Discourse And Cognition*. (pp. 356). London: Sage.

- Edwards, D., & Potter, J. (1992). *Discursive Psychology*. (pp. 200). London: Sage.
- Etkin, J. R. (1993). *La Doble Moral de las Organizaciones*. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. (pp. 328). Madrid: McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1968). *Las Palabras y las Cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. (pp. 375). México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1980). *Microfísica del Poder*. (2 ed., pp. 189). Madrid: La Piqueta.
- Gadamer, H.-G. (1977). *Verdad y Método: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. (pp. 687). Salamanca: Sígueme.
- Gardner, H. (2006). *Multiple Intelligences: New Horizons*. (pp. 300). New York: Basic Books.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. (pp. 288). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: And The Need For Directors Who Think*. (pp. 141). England: Gower.
- Gibson, J. L. e. a. (1996). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (pp. 908). Madrid: McGraw-Hill/Irwin.
- Greenberg, J. B., Robert A. (2003). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. (8 ed., pp. 691). Boston: Prentice Hall.
- Gruppi, L. (1978). *El Concepto de Hegemonía en Gramsci*. (pp. 191). México: Ediciones de Cultura Popular
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje Organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. (pp. 130). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hamel, G. (1995). *Competiendo por el Futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. (pp. 413). México: Ariel.

- Handy, C. B. (1992). *Managing The Dream: The Learning Organization*. (pp. 19). London: Gemini Consulting.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What's Your Strategy For Managing Knowledge?* Harvard Business Review, vol. 72 (No. 2), p. 106-116.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn And Unlearn*. (pp. 90): Oxford University Press.
- Henderson, B. D. (1984). *The Logic Of Business Strategy*. (pp. 114). Cambridge: Ballinger.
- Hofstede, G. H., Hofstede G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind: Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. (3rd. ed., pp. 561). New York: McGraw-Hill.
- Hollander, E. P. (1982). *Principios y Métodos de Psicología Social*. (pp. 515). Buenos Aires: Amorrortu.
- Huse, E. F. y Bowditch., J. L. (1986). *El Comportamiento Humano en la Organización*. (pp.439). México: Sitesa.
- Ibañez, J. S. (1986). *Más Allá de la Sociología: El grupo de discusión, teoría y crítica* (2 ed. ). Madrid: Siglo XXI.
- Jablonsky, J. R. (1995). *TQM: Cómo implantarlo* (pp. p. 223). México: CECSA.
- Jiménez C., L. (1999). *Propuesta Metodológica para Analizar Casos como Modelo de Aprendizaje*. [documento en línea]. Ingeniería informática, (No. 4), p. 10. Retrieved from [http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion4/urrutia\\_jimenez.pdf](http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion4/urrutia_jimenez.pdf)
- Knowles, M. S. (1970). *The Modern Practice Of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy / La práctica moderna de la educación de adultos: andragogía contra pedagogía*. (pp. 384). New York: Association Press.

- Kotler, P. y Trias de Bes., F. (2004). *Marketing Lateral: nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras* (pp.208). Madrid: Pearson.
- Kotter, J. P. (1997). *El Líder del Cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. (pp.207). México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2003). *Las Claves del Cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. (pp.264). Barcelona: Deusto.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*. (pp. 255). Madrid: Diaz de Santos.
- Lourau, R. (1991). *Implicación y Sobreimplicación*. [documento en línea]. Retrieved from <http://catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/rl%20iys.pdf>
- Maigret, E. R. (2005). *Sociología de la Comunicación y de los Medios*. Sección de obras de Sociología. (pp.493). México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez M., M. (1996). *Comportamiento Humano: nuevos métodos de investigación*. (2ed., pp. 308). México: Trillas.
- Mayo, A. (1994). *Las Organizaciones que Aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva*. En E. Lank (Ed.), (pp. 225). Barcelona: Gestión 2000.
- Meister, J. C. (2000). *Universidades Empresariales: cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. (pp. 294). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Merleau-Ponty, M. (1976). *La Estructura del Comportamiento*. (pp. 311). Buenos Aires: Hachette.
- Morin, E. (1986). *El Método I: la naturaleza de la naturaleza Teorema*. (2 ed., pp. 448). Madrid: Cátedra.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (pp. 318). México: Oxford University Press.

- Peters, T. J. (2004). *En Busca de la Excelencia: visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo. Triunfar en un mundo sin reglas* (pp. 127). Madrid: Nowtilus Gestión.
- Prashnig, B. (1998). *The Power Of Diversity: New Ways Of Learning And Teaching.* (pp. 335). Auckland, N.Z.: David Bateman.
- Punset, E. (2010). *El Alma Está en el Cerebro.* (4 ed., pp. 425). Madrid: Punto de lectura.
- Punset, E. (2011). *Excusas para no Pensar: cómo nos enfrentamos a las incertidumbres de nuestra vida.* (pp. 285). Barcelona: Destino.
- Robbins, S. P. (2004). *Cultura Organizacional.* En: Comportamiento organizacional (10 ed., pp. 523-553). México: Pearson.
- Rodríguez Mancilla, D. (1991). *Diagnóstico Organizacional.* (pp. 233). México: Tamayo.
- Salazar Castillo, J. M. (2001). *Valoración Crítica de los Modelos de Gestión del Conocimiento.* [documento en línea]. p. 15. Retrieved from [dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2527673...0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2527673...0)
- Schaef, A. W. (1988). *The Addictive Organization.* In: D. Fassel (Ed.), (pp. 232). San Francisco: Harper & Row.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture And Leadership.* (pp. 358). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización.* (pp. 252). México: Prentice/Hall Hispanoamericana.
- Schutter, A. d. (1986). *Investigación Participativa: una opción metodológica para la educación de adultos*(Vol. 3) (4 ed., pp 392). México: Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina.

- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio: el reto de avanzar en las organizaciones que aprenden* (pp. 447). Barcelona: Gestión 2000.
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (pp. 492). Buenos Aires: Granica.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. F. M. (1992). *Becoming A Learning Organization*. Wokingham, (pp.154). England: Addison-Wesley.
- Thibon, G. (1977). *Solución Social. Ensayos, Aldabar* (pp. 213). Madrid: E.M.E.S.A.
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. (pp. 330). México: Trillas.
- Von Krogh, G. (2000). *Facilitar la Creación de Conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de innovación* (pp. 469). México: Oxford University Press.
- Yeung, A. K. (2003). *Las Capacidades de Aprendizaje en la Organización*. (pp. 242). México: Oxford University Press.