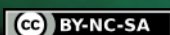


# Aprender como estrategia de valor en la sostenibilidad empresarial

*Learning as a Value Strategy in Corporate Sustainability*

LUZ RUBIELA MARTÍNEZ\*



Citar como: Rubiela Martínez, L. (2022). Oportunidades en la implementación de la metodología BIM en los Llanos orientales: ¿continuar en el confort de lo conocido o evolucionar hacia las nuevas tecnologías? *Episteme. Revista de divulgación en estudios socioterritoriales*, 14(1). <https://doi.org/10.15332/27113833.8364>

Recibido: 01/07/2022 Aceptado: 01/08/2022

**RESUMEN:** El artículo plantea el desarrollo organizacional como una estrategia que favorece el establecimiento, adecuación y la apropiación de las creencias y valores de las organizaciones, con el objetivo de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y los retos derivados de ellas. **Palabras clave:** desarrollo organizacional, sostenibilidad empresarial, gerencia, aprendizaje, tendencias del mercado, cultura empresarial.

**ABSTRACT:** The article proposes organizational development as a strategy that favors the establishment, adaptation and appropriation of the beliefs and values of organizations, with the aim of adapting to new market trends and the challenges derived from them. **Keywords:** organizational development, business sustainability, management, learning, market trends, business culture.

*La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible*  
Peter Senge

Cada vez vemos cómo las empresas se preparan para enfrentar el presente con sistemas, métodos y estrategias vigentes que les permitan estar en capacidad de enfrentarse al futuro a mediano y largo plazo. Para esto ven la necesidad de que las personas en la empresa estén dispuestas a invertir todos sus conocimientos, talentos y compromisos dentro de la organización, para que esta tenga perdurabilidad a largo plazo.

Existen dos escenarios principales para las empresas:

1. La perdurabilidad, que es la capacidad que tienen las empresas de apropiarse de los procesos productivos durante el tiempo de productividad de la misma.
2. La articulación del clima organizacional que permita a la empresa seguir siendo competitiva en a largo plazo (Rivera Rodríguez y González Rodríguez, 2020).

Sobre este último escenario las empresas desarrollan su competitividad junto con la capacidad del individuo y enfrentan cuatro desafíos:

1. Desafío cognitivo: sirve para manejar las representaciones estables y variables, es decir el uso de la memoria y la creatividad.
2. Desafío estratégico: permite aprender a crear una visión, misión, objetivos o tácticas estratégicas.
3. Desafío político: ayuda a reubicar los recursos financieros o humanos donde estos produzcan mayores retornos.
4. Desafío ideológico: permite entender la importancia de la innovación, renovación y optimización estratégica (Taňski et ál., 2010).

Estos cuatro desafíos requieren de especial atención por parte de las organizaciones, toda vez que el recurso humano es decisivo para el éxito empresarial y organizacional.

Se comienza por adecuar una estructura de la organización (organigrama) seguido por una eficiente conducción en los grupos de trabajo (equipos y liderazgo), desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir conflictos (Figueroa et ál., 2021).

En este sentido las organizaciones exitosas son todas aquellas con la capacidad para adaptarse y asumir los cambios, los cuales encaran de manera proactiva y positiva. Por

\* Especialista en Gerencia Empresarial. Correo: luzmartinez@ustavillavo.edu.co



“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”  
Peter Seng



consiguiente, las organizaciones que aprenden son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles que están en continuo avance y capacitación (Solf Zárate, 2007).

Al respecto, French (citado en Garzón Castrillón, 2005) manifiesta que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura corporativa, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Por ende, el desarrollo organizacional dinamiza los procesos por medio de la creación de un estilo propio que permite señalar el norte de la organización desde su institucionalidad. Por lo anterior la organización debe propender por la credibilidad de sus procesos, sus productos y servicios, ante sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa y se acrecienta en el tiempo.

La única forma que posibilita la transformación de las empresas mediante la adopción de un modelo eficiente es el cambio en su cultura organizacional, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales las personas trabajan y viven: su estilo de vida, sus creencias, expectativas y valores, los cuales son necesarios en la búsqueda de una cultura

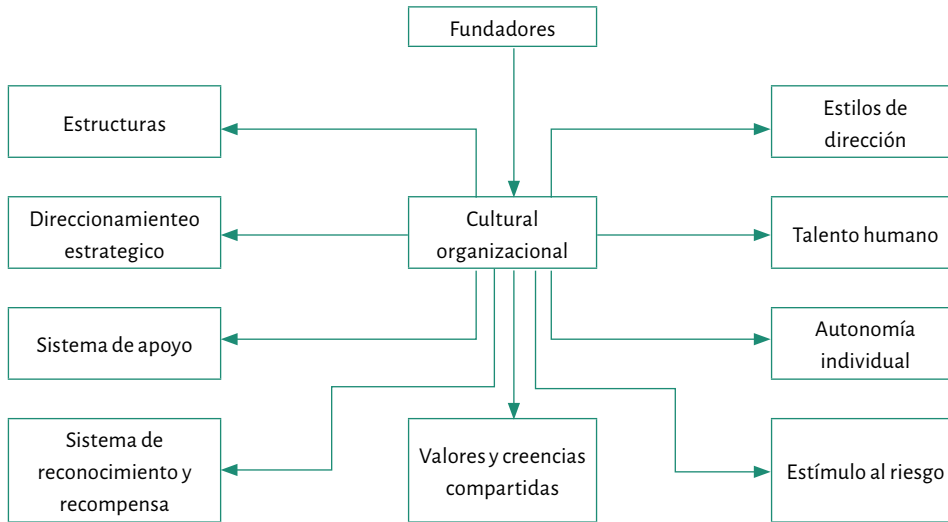
orientada al conocimiento (Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007). Esto implica desarrollar procesos de control que permitan observar, analizar e interpretar continuamente dichos sistemas, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

Estos cambios en la cultura organizacional permiten desarrollar un sentido de identidad y compromiso organizacional a través de las creencias y valores comunes, este proceso implica el compromiso de la dirección de la empresa, que debe asumir la responsabilidad de integrar a los miembros de la organización para crear un clima organizacional que ayude a guiar las actividades diarias de los trabajadores, de modo que alcancen las metas y respondan con rapidez a las necesidades del entorno.

De allí que una cultura organizacional debe tener en cuenta once componentes esenciales, como se aprecia en la figura 1: los fundadores, el estilo de dirección, la estructura, el direccionamiento estratégico, el talento humano, los sistemas de apoyo, autonomía individual, los sistemas de recompensa, los valores y creencias compartidas. Por lo anterior, es importante aclarar que la implementación de un modelo de desarrollo organizacional es fundamental y para esto es necesario conocer los modelos previstos para ello.

### **Modelo tridimensional de la eficacia gerencial**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo, de manera apropiada, a la situación



**Figura 1. Componentes de la cultura organizacional.**

Fuente: Robbins (2004, p. 523).

de cambio. Para Robbins, la eficacia administrativa es el grado en el que el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz (Robbins, 2004).

Este modelo se fundamenta en seis pilares: el primero de ellos es la eficacia gerencial, que consiste en hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos por la organización; debe ser evaluada en términos de los resultados (Chinchilla, 2013).

Otro pilar es de los estilos gerenciales, es decir, la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos: los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existen gerentes que concentran su gestión hacia la tarea y gerentes que concentran su gestión en las relaciones (Martin y Ruggiero, 2015).

Así mismo, las habilidades gerenciales básicas constituyen otro pilar,

estas son: sensibilidad situacional, que es la habilidad para diagnosticar situaciones; flexibilidad de estilo, que es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas; y destreza de gerencia situacional: que es la capacidad de modificar una situación si se estima necesario (Salcedo y Largo Grisales, 2018).

Por otra parte, el último pilar de este modelo es la relación entre eficiencia y situación, es decir, las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas ejercidas por el superior, subordinados, colaboradores, organización y tecnología. Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación. La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional) (Chiavenato, 2009).



**Las habilidades gerenciales constituyen un pilar a la hora de la creación de una empresa.**





## Modelo de Lawrence y Lorsch

Este modelo plantea que existe una relación causa-efecto entre el correcto funcionamiento de la estructura interna de la organización para acoplarse a las exigencias ambientales y el correcto funcionamiento de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas u objetivos.

Con este propósito, Lawrence y Lorsch (1967) retoman los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia, diferenciación e integración, los cuales representan la paradoja de cualquier diseño de organización. Por lo tanto, dentro de la estructura que formulan en la teoría para fines de diagnóstico, se debe examinar una organización en las dimensiones que el cliente juzgue importantes.

Cuando se desea cambiar la organización, se deben tener en cuenta cuatro puntos de referencia, el primero es el concepto del sistema y de organización. Por un lado, los sistemas son unidades que procesan insumos con el fin de obtener productos, en tanto la organización es la coordinación de las diferentes actividades que se adelantan con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente (Velásquez, 2000).

Otro concepto está relacionado con el sistema social, concebido como la coordinación de diferentes actividades y contribuciones individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente (Rivas Tovar, 2002) y, por último, los estadios del desarrollo organizacional enmarcados en un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación (Garbanzo Vargas, 2015).

## Modelo cíclico de Michael Beer

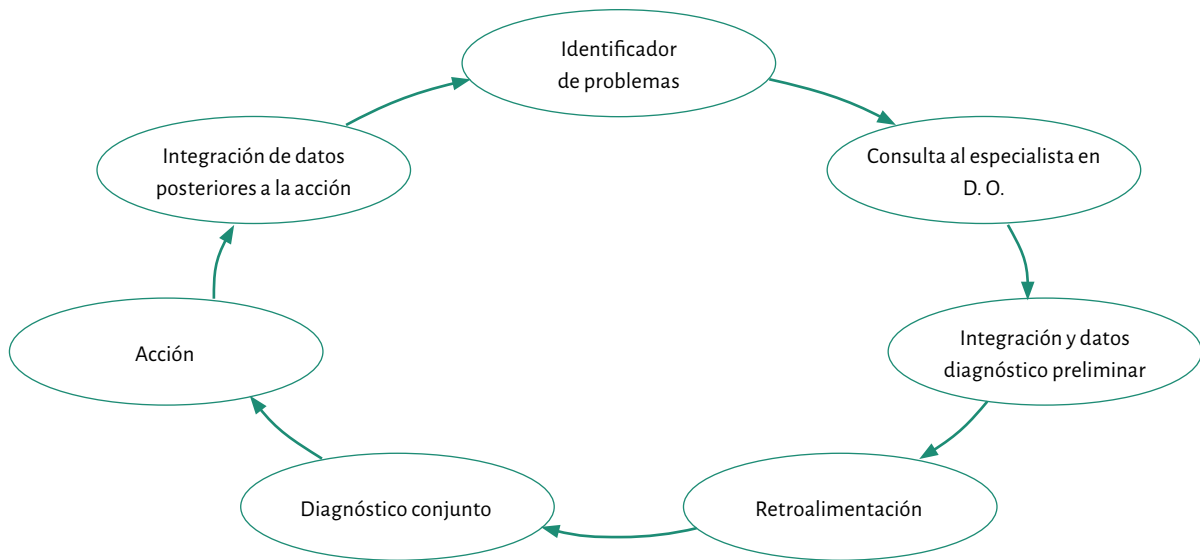
Este modelo se fundamenta en seis pasos básicos que abarcan la identificación del problema: consulta con especialista, diagnóstico preliminar, retroalimentación, diagnóstico de problemas y acción e integración de datos, como se aprecia en la figura 2.

- Etapa de identificación del problema: se identifica si la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio que puede involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de desarrollo organizacional deben estar apoyados por la alta dirección.
- Etapa consulta del especialista en desarrollo organizacional: se debe consultar con un especialista, que será utilizado como agente de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio y los miembros de la organización se auxilian uno al otro.
- Etapa de integración de datos y diagnóstico preliminar: López Rodríguez (2020) manifiesta que usualmente es el consultor quien asume la responsabilidad de recoger datos mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas semiestructuradas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.
- Etapa de retroalimentación: los datos obtenidos son evaluados y así se



La sostenibilidad y sustentabilidad van de la mano a la hora de crear un modelo empresarial.





**Figura 2. Modelo cíclico del desarrollo organizacional (DO).**

Fuente: Robbins (2004, p. 69).

mantiene una mejora continua. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando (Garzón Castrillón, 2005).

- Etapa de diagnóstico conjunto de problemas: Ron-Pedrique (2006) manifiesta que un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.
- Etapa de acción: se da inicio al proceso de *romper el hielo*. La acción que deberá tomarse depende del problema,

en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse dando paso a la última etapa consiste en la integración de datos después de la acción, dado que el desarrollo organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. En este sentido, Arriagada (2002) concibe que, a través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción.

### **Modelo tipo *grid***

En lo personal, considero que uno de los modelos que representan mayor flexibilidad y que permite realizar cambios sustanciales en la organización sin generar traumatismos es el modelo



**Para el Desarrollo de una Gerencia Empresarial, es importante tener en cuenta la organización, proyección y eficacia con que se van a realizar las cosas.**



de desarrollo organizacional tipo *grid*, planteado por Blake y Mouton. Este modelo parte del carácter interpersonal, grupal e intergrupalo de los cambios, que deben ocurrir previamente a los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización, a partir de tres premisas: a) los individuos y las organizaciones reducen las disonancias entre su autoimagen y la realidad (políticas, estructuras, sistemas, etc.); b) las organizaciones alcanzan “satisfacciones” por debajo de su potencial por lo que su desempeño necesita ser mejorado para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual; y c) una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual hace necesario un cambio sistemático que ofrezca nuevas alternativas de aprendizaje con base en la experiencia (Hernández et ál., 2003).

En este sentido, este modelo, también conocido como la malla gerencial, presume que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia la producción y a las personas, estas orientaciones según Narváez (2011) se ven soportadas en seis fases, a saber:

- Fase 1: seminarios de laboratorio para todos los miembros de la organización, inicia de la alta dirección hacia la base, con el fin de analizar la cultura a través del *grid*.
- Fase 2: desarrollo de equipos en todos los grupos de la organización, parte de la alta administración, para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización.
- Fase 3: reuniones de confrontación intergrupalo para desarrollar el intercambio entre los grupos y mejorar la coordinación entre ellos.

- Fase 4: establecimiento de los objetivos organizacionales por la alta dirección de la organización mediante la confirmación de la excelencia empresarial.
- Fase 5: implementación a través de equipos, que se trata de la implementación del modelo organizacional ideal, a través del desarrollo planeado.
- Fase 6: evaluación de los resultados, esto es, de los cambios ocurridos, para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetos para el futuro.

En conclusión, toda organización se ve inmersa en procesos de cambio y desarrollo derivados de cambios en el entorno que implican los nuevos retos de los mercados cada vez más cambiantes, es allí en donde el desarrollo organizacional surge como una estrategia que favorece el establecimiento, adecuación y la apropiación de las creencias y valores de las organizaciones, con el objetivo de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y los retos derivados de ellas.

Lo anterior se plantea como mecanismo para desarrollar niveles óptimos de competitividad y productividad que permitan alcanzar los objetivos organizacionales en función del cambio individual y social en las estructuras organizacionales y los mecanismos de comunicación tanto formales como informales que faciliten la gestión del cambio como un elemento permanente de adaptabilidad organizacional.

## Referencias

- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de

- Planificación Económica y Social (il pes).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chinchilla, D. (2013). *Las habilidades y competencias del gerente en la empresa de hoy*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Figueroa, M., Parrales, J. y Nieto. (2021). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006-2012. *Recimundo*, 5(2), 440-461. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).abril.2021.440-461](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.440-461)
- Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Hernández, C., Hernández, M. y Jiménez, M. (2003). *El GRID gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares*. Universidad Tecnológica El Salvador.
- López Rodríguez, N. (2020). *Intervención diagnóstica: liderazgo y visión*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://www.jstor.org/stable/2391211>
- Martin, V. y Ruggiero, E. (2015). *Modelo de desarrollo organizacional tridimensional según la teoría de eficacia gerencial 3d de Reddin. Estudio de un núcleo universitario*. Universidad Central de Venezuela.
- Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la Cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Senge, P. M. (2012, 23 de septiembre). *Maestros de la calidad* [blog]. <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/peter-m-senge.html>
- Rivas Tovar, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001)
- Rivera Rodríguez, H. y González Rodríguez, W. (2020). Gente, cambio e innovación: condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 95-117. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2141>
- Ron-Pedrique, M. (2006). *Diagnóstico en DBL Group, una empresa en crecimiento*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Salcedo, L. y Largo Grisales, V. (2018). *El liderazgo transformacional en los líderes de Juntas de Acción Comunal de la ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Solf Zárate, A. (2007). “La organización que aprende” y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 10, 29-47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112813003>
- Tañski, N., Báez, L. y Clerici, C. (2010). La resiliencia de los empresarios en el sector foresto industrial de la provincia de Misiones. *Revista Científica Visión de Futuro*, 14(2), 1-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935476006>
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencia aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000400002&script=sci_abstract)