



Modelo Integral – Transformación de Personal y Organizaciones

Trabajo de Grado

Shirly Mary Ceballos Villa, Marcela Pacheco Bonilla

Bogotá D.C, Colombia

2021



Modelo Integral – Transformación de Personal y Organizaciones

Trabajo de Grado

Shirly Mary Ceballos Villa, Marcela Pacheco Bonilla

Ximena Combariza Echeverri

Maestría en Administración

Escuela de Administración

Junio 24 de 2021

Bogotá D.C., Colombia

2021

Contenido

Contenido.....	i
Preliminares	iii
Declaración de originalidad y autonomía.....	iv
Declaración de exoneración de responsabilidad	v
Lista de tablas.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii
Palabras clave.....	viii
Abstract	ix
Keywords	ix
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico	2
2.1. Gestión Organizacional y Estrategia	2
2.2. El Liderazgo	5
2.2.1. Gestión de sí mismo.....	6
2.2.2. Gestión Conversacional	6
2.2.3. Gestión de Equipos	8
2.2.4. Gestión de logro.....	9
2.3. El Propósito.....	11
2.3.1. El Propósito como tendencia y su transformación.....	11
2.3.2. Enfoque del propósito	12
2.4. La Gestión de Resultados.....	17
3. Antecedentes y Situación Actual.....	18
3.1. Situación organizacional	18
3.2. Diagnóstico general de organizaciones en Colombia	21
3.3. Clasificación Aspectos DOFA	37
4. Estudios y Análisis	39
5. Propuesta PROSER 1.0	43
5.1. Liderazgo responsable.....	48
5.2. Orientación a propósito	49
5.3. Gestión Organizacional y Estrategia	52
5.4. Gestión de Resultados	53

5.5.	Visión sistémica del modelo	54
5.5.1.	Primer Componente PROSER 1.0	56
5.5.2.	Segundo Componente PROSER 1.0	58
5.6.	Estrategias y evaluación de los indicadores PROSER 1.0	64
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	70
7.	Referencias Bibliográficas.....	72

Preliminares

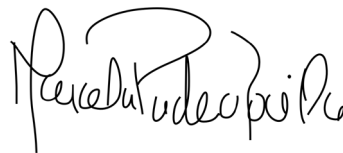
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink on a light gray rectangular background. The signature is cursive and appears to read 'Shirley Mary Ceballos Villa'.

Shirly Mary Ceballos Villa

A handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Marcela Pacheco Bonilla'.

Marcela Pacheco Bonilla

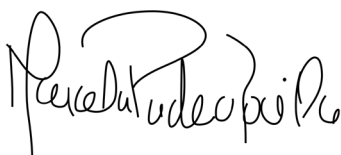
Firmado en Bogotá, D.C. el 24 de junio de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autoras. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink on a light gray rectangular background. The signature is cursive and reads "Shirly Ceballos".

Shirly Mary Ceballos Villa

A handwritten signature in black ink. The signature is cursive and reads "Marcela Pacheco Bonilla".

Marcela Pacheco Bonilla

Firmado en Bogotá, D.C. el 24 de junio de 2021

Lista de figuras

Figura N° 1. Transformación de la gestión	2
Figura N° 2. Cambios en el relacionamiento organizacional.....	3
Figura N° 3. Estructura organizacional base.....	4
Figura N.º 4. Gestión conversacional.....	7
Figura N° 5. Visión Compartida	10
Figura N° 6. Propósito.....	11
Figura N° 7. Propósito como tendencia y su transformación.....	11
Figura N° 8. Propósito vs RSE.....	13
Figura N° 9. Situación Organizacional	19
Figura N° 10. Evolución de la transformación seres humanos	20
Figura N° 11. Estado de las empresas en Colombia	23
Figura N° 12. Resiliencia en las organizaciones USA	25
Figura N° 13. Modelo Mintzberg.....	27
Figura N° 14. Certificación ISO 9001 América.....	28
Figura N° 15. Índice de Planificación	29
Figura N° 16. Resultados Colombia.....	30
Figura N° 17. Modelo MOCE Ejército Colombia.....	34
Figura N° 18. Riesgos globales.....	35
Figura N° 19. Clasificación DOFA	37
Figura N° 20. Modelo Integrado PROSER 1.0	46
Figura N.º 21. Interpretación gráfica del SER	47
Figura N° 22. Factores PROSER 1.0	48
Figura N.º 23. Ejes de la gestión del liderazgo	49
Figura N.º 24. Gestión de sí mismo	49
Figura N.º 25. Acciones que construyen propósito.....	50
Figura N° 26. De ambiente VICA a PASO.....	54
Figura N° 27. Visión Sistémica PROSER 1.0.....	55
Figura N.º 28. Primer Componente Sistema PROSER.....	57
Figura N° 29. Segundo Componente PROSER 1.0	60
Figura N.º 30. Integración sistémica PROSER 1.0.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Aspectos de Análisis DOFA	22
Tabla 2. Referencias en tendencias y estudios Globales.....	44
Tabla 3. Matriz de los componentes para los colaboradores PROSER 1.0	64

Resumen Ejecutivo

Modelo Integral – Transformación de Personal y Organizaciones

Este documento responde a un Proyecto Aplicado Empresarial de tipo cualitativo – descriptivo y está basado en un análisis teórico-documental, sobre aspectos fundamentales de la gestión organizacional y el liderazgo, y cómo inciden estos sobre las personas y su desarrollo, así como sobre las empresas y sus resultados.

Es así como a partir del análisis de esta información, del resultado de estudios realizados por consultoras especializadas en estas temáticas, basadas en nuestra experiencia profesional en diferentes roles como colaboradoras y responsables de equipos, y con la nueva visión de la administración desarrollada en el MBA, identificamos un conjunto de buenas prácticas en el liderazgo y las tomamos como base para construir un modelo que viabilice la transición de la organización hacia la orientación al propósito, focalizado en el ser.

Proponemos entonces la aplicación de acciones concretas por parte de los líderes para inspirar, a través de una adecuada comunicación, de la gestión de equipos y de la gestión de resultados, y para materializar el sentido de la frase “care to dare”, que significa cuidar a la gente, para que esa sensación de seguridad los impulse a hacer cosas extraordinarias.

Palabras clave

Estudio de Caso, Liderazgo Estratégico, Liderazgo Organizacional, Liderazgo Orientado a Propósito, Estrategia.

Abstract

Comprehensive Model - Transformation of Personnel and Organizations

This document responds to an Applied Business Project of a qualitative - descriptive type and is based on a theoretical-documentary analysis, on fundamental aspects of organizational management and leadership, and how these affect people and their development, as well as companies and its results.

Thus, based on the analysis of this information, the result of studies carried out on these issues, based on our professional experience in different roles as collaborators and team leaders, and with the new vision of the administration developed in the MBA, we identify a set of good leadership practices and we take them as a basis to build a model that enables the organization's transition towards purpose-orientation, focused on being.

We therefore propose the application of concrete actions by leaders to inspire, through adequate communication, team management and results management, and to materialize the meaning of the phrase "care to dare", which means take care of people, so that that sense of security prompts them to do extraordinary things.

Keywords

Case Study, Strategic Leadership, Organizational Leadership, Purpose-Oriented Leadership, Strategy.

1. Introducción

La generación y mejora de resultados en las organizaciones, especialmente en entornos expuestos a cambios continuos, dependen principalmente de las personas y sus comportamientos, por lo cual, en este Proyecto Aplicado Empresarial hemos decidido trabajar en el área del Liderazgo Estratégico Organizacional, buscando aportar al crecimiento y la estabilidad empresarial a partir de la aplicación de estrategias centralizadas en el ser y con orientación de responsabilidad social, esta última entendida bajo el contexto de conciencia plena en lo que respecta al impacto de las decisiones en los colaboradores y compromiso con la generación de valor a la sociedad.

Basadas en un modelo que identifica e integra los principales componentes para la transformación de las empresas hacia la orientación al propósito, desarrollaremos un conjunto de recomendaciones dirigidas a organizaciones con visión de cambio, interesadas en evolucionar de manera integral, con capacidad de adaptarse respondiendo a la realidad de su entorno y con orientación en el sentido del ser.

El marco general de estas recomendaciones facilitará la estructuración de un conjunto de buenas prácticas para las personas con cargos de responsabilidad, incorporando una nueva forma de desempeñarse a cualquier nivel, insertando cambios en la organización, cultivando el ser, la orientación hacia la responsabilidad social del liderazgo, transformando el pensamiento directivo y sus paradigmas.

2. Marco Teórico

En este capítulo se busca describir los aspectos fundamentales de los conceptos a trabajar y que se consideran como los de mayor influencia en la búsqueda de la orientación al propósito, incorporados en un modelo integral.

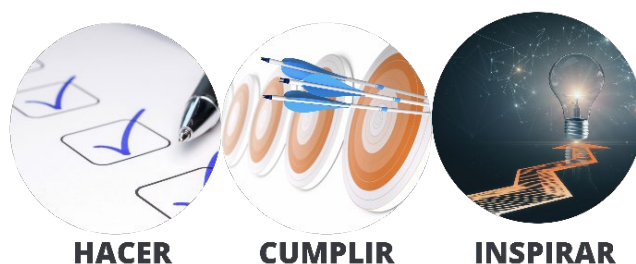
2.1. Gestión Organizacional y Estrategia

Los cambios constantes han llevado a las organizaciones a replantearse y a generar respuestas al entorno de una manera mucho más rápida. De esta forma, conceptos organizacionales que son determinantes en los resultados son transformados en su gestión. Los mayores desafíos se identifican en los aspectos relacionados con las personas, el liderazgo, la comunicación, el relacionamiento, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y en cómo incrementar los beneficios y/o resultados de manera sostenible.

De acuerdo con Leila Staryfurman, “Las compañías que ya se están dirigiendo hacia un nuevo paradigma empresarial coinciden en que hay que considerar a las personas como las protagonistas dentro de la gestión de cualquier organización. Esto se aplica a los clientes, y en mayor grado a los trabajadores” (Staryfurman). También nosotras coincidimos con las anteriores afirmaciones y por esa razón planteamos la necesidad de que los líderes y la organización se orienten al desarrollo del Ser de sus colaboradores y así responder efectivamente a las demandas del entorno actual.

Los cambios en el direccionamiento y la aplicación de estrategias para adoptar nuevas formas de desarrollo se entienden como la evolución en las empresas. El conjunto de estas actividades puestas en práctica a través del tiempo, constituyen la materialización per se de transformación organizacional.

Figura N° 1. Transformación de la gestión



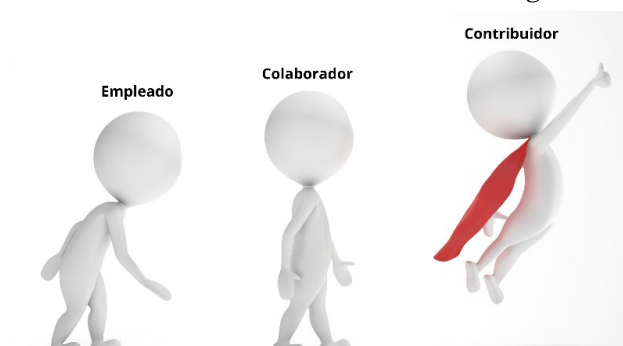
Las Autoras

Una de las transformaciones más representativas y destacadas en la gestión se da en el gran cambio de pasar de administrar el hacer, a administrar el cumplimiento de objetivos y llegar a administrar la inspiración de todos los miembros de la organización.

El desafío actualmente es asumir la responsabilidad del liderazgo e inspirar, transformar las organizaciones hacia el propósito con impacto positivo para la sociedad.

A partir de la transformación de la gestión y prácticamente como una consecuencia de ésta, se reconoce la evolución del relacionamiento en las organizaciones. Y vemos cómo se da un paso más allá en la relación de las personas con la empresa, y manteniendo a las primeras como centro del proceso identificamos el crecimiento, posicionamiento y reconocimiento que se ha venido dando.

Figura N° 2. Cambios en el relacionamiento organizacional



Las autoras

Reconocimiento del Propósito

Entendiendo el propósito como el fundamento de la existencia, en las organizaciones lo relacionamos directamente con su historia y su correlación con el modelo de negocio. Es fundamental el reconocimiento del propósito, éste es el que representa “el por qué” de nuestras acciones y esfuerzos (Carlos Rey, 2019). Cuando éste no existe o está débilmente definido, afecta el significado del trabajo de los individuos.

Las organizaciones deben proporcionar las herramientas para que cada persona relacione el “por qué” en su trabajo con el “por qué” de la organización.

Tal como lo menciona Carlos Rey en el libro *Purpose-driven Organizations* en el “Propósito se reconoce la interdependencia de las empresas y la sociedad, como uno no puede desarrollarse sin el otro” (Carlos Rey, 2019).

Cuando se identifica la intersección entre el propósito personal y el propósito de la empresa se puede decir que se encuentra la sinergia del propósito y es esta sinergia la que provee a las personas de más energía y sentido en su trabajo.

Estructura de la Organización

Al analizar las estructuras organizacionales de grandes y medianas empresas, hemos identificado estructuras jerárquicas apoyadas en la gestión operativa y que llevan a establecer burocracia en la cultura organizacional, ralentizando el resultado; la orientación al propósito y la dinámica de agilidad proponen el desarrollo de estructuras adaptables, receptivas y dinámicamente integradas.

Para efectos de este análisis se tomarán como referencia los siguientes cargos de responsabilidad (ver Figura 3), entendiendo que estos aplican y se identifican claramente en la “mayoría de las organizaciones”, quienes desde su labor de dirección (guía) y de conexión con toda la organización son los llamados a representar en primera línea la transformación hacia una organización orientada al propósito.

Figura N° 3. Estructura organizacional base



La relación directa entre los cargos de responsabilidad y la transformación orientada al propósito está dada por la premisa de ayudar a los empleados a encontrar significado en su trabajo, ayudándoles a ver cómo su propósito se conecta con lo que hacen cada día y con el propósito de la empresa.

- Alta Dirección: Identifica en primera línea su propósito, lo comparte a través de palabras y acciones y ayuda a construirlo con todo su equipo.
- Gestión Administrativa y Financiera: Identifica alternativas en las que sus mecanismos de gestión y generación de valor se enlazan con el propósito de la empresa y el suyo propio, en la toma de decisiones y planteamientos administrativos y financieros.
- Gestión Humana: Incorpora el propósito en los procesos relacionados con el personal. Implementa sistemas de evaluación de resultados en los niveles de liderazgo basados específicamente en cómo se administran y evalúan las personas, para asegurarse de que se mantienen los resultados.
- Comunicaciones: Revela información, llega a las personas de manera natural, innova en la comunicación, resalta las historias de la compañía acompañadas de su impacto y del significado para los grupos interesados.

2.2.El Liderazgo

El Liderazgo se considera importante para gestar un desarrollo directivo basado en el compromiso, la honestidad, el respeto y la sostenibilidad, precisamente propendiendo por cultivar en los actuales líderes una mirada distinta, sobre su gestión en el desarrollo de las organizaciones, como responsables de generar opiniones, de motivar cambios, partiendo de modelos mentales más flexibles, más cooperativos, respetuosos y con comportamientos que hagan evidente su conciencia de los efectos generados en los demás.

Con los nuevos desafíos y enfocándonos en la orientación a propósito podemos destacar que la responsabilidad de los líderes trasciende a la toma de decisiones y obtención de resultados financieros; este nuevo liderazgo combina actitudes y aptitudes con la generación de valor en beneficio de todos los interesados de la organización y logro de objetivos colectivos. De igual forma se destaca un liderazgo transversal y compartido.

Como parte de las principales habilidades directivas, el liderazgo es una de las componentes más representativas en la gestión y éste se da en diferentes dimensiones complementarias entre sí. A continuación, haremos referencia a cada una de ellas, la importancia de su desarrollo y su impacto.

2.2.1. Gestión de sí mismo

Cada trabajador debe ser su propio gestor del conocimiento, Peter F. Drucker en su artículo “Gestionarse a uno mismo” (Drucker, 2005), indica que algunas empresas no gestionan las carreras de sus empleados. Es por ello que resulta importante hacerse un lugar, reconocer cuándo es el momento de cambiar de rumbo y mantenerse productivo durante toda una vida laboral, que podría llegar a extenderse por cerca de cincuenta años. Por ello, es necesario cultivar un profundo conocimiento de sí mismo, no sólo respecto a los puntos débiles y fuertes, sino también reconocer cómo se aprende, cómo trabaja e interactúa con los demás, cuáles son sus valores y en qué áreas puede realizar mayores aportaciones. Cuando se opera a partir de los puntos fuertes es posible alcanzar la auténtica excelencia, tal como lo plantea Peter Drucker: “La necesidad de gestionarse a uno mismo, está creando una revolución en los asuntos humanos. El principal secreto de la efectividad es comprender a las personas con las que usted trabaja, de forma que pueda utilizar los puntos fuertes de esas personas” (Drucker, 2005).

En este mismo sentido, George, Sims, Mc Lean y Mayer, afirman que: “Los líderes auténticos facultan a las personas en sus organizaciones para alcanzar resultados superiores en el largo plazo, que es el indicador final para todos los líderes. Los líderes auténticos entienden que el liderazgo no tiene que ver con su éxito o con tener subordinados leales que los sigan; saben que la clave para una organización exitosa es tener líderes facultados en todos los niveles, incluyendo a aquellos que no tienen subalternos directos. No sólo inspiran a quienes tienen a su alrededor, sino que los facultan para hacerse cargo y liderar” (Bill George, 2011).

2.2.2. Gestión Conversacional

Un líder debe establecer una corriente continua de valores y comunicarlos con la mayor claridad contribuyendo a que el conjunto de colaboradores desempeñe su tarea con mayor compromiso, ayudando a fomentar un clima de colaboración y cooperación frente a la

competitividad, entendida esta última como la manera de alcanzar un resultado, sin tener en cuenta la manera de conseguirlo.

En la figura 4 se presenta un modelo de escucha activa y consciente, que incluye los elementos básicos de una buena gestión conversacional, denominado el “Método RASA”, desarrollado por el fundador de “The Sound Agency”. (Treasure, 2011)

Figura N.º 4. Gestión conversacional



Las autoras

Es importante, que el líder se interese por aquello que los integrantes de su equipo quieran proponerle, propendiendo por favorecer la aportación de ideas en todo momento. Es consciente que tiene consigo a personas que saben y quieren hacer su trabajo, con lo que estimula la apertura de los miembros y capta todas las voluntades, con el objeto de ponerlas al servicio del propósito colectivo.

Otro aspecto que se relaciona con esta actitud de escucha integral, radica en que el líder tiene un afinado olfato para intuir lo que su equipo está necesitando, hecho que resulta de estar atento a todo lo que emerge en el espacio compartido, por muy imperceptible que parezca. Está

permanentemente expectante a las corrientes de energía que fluyen dentro del equipo y a las tensiones y distensiones que se producen y que necesitan ser atendidas.

Sí permitimos que la discrepancia sea escuchada y tendemos puentes hacia el entendimiento entre los diferentes estilos existentes al interior del equipo, lograremos construir confianza al facilitar la libertad de pensamiento y de acción, lo anterior por cuanto sin confianza no hay posibilidad de construir futuro.

2.2.3. Gestión de Equipos

Los equipos se gestionan de manera armónica y sincronizada a la luz de un objetivo común compartido, que inspire y una a todos los integrantes de la organización, es por ello que se hace necesario incorporar los valores como una oportunidad para elegir desarrollarse en línea con el propósito existencial, posibilitando un abanico de alternativas para vivir una vida plena en coherencia con lo que somos.

Los valores podemos definirlos como nuestra brújula interior, siendo la guía que traza el camino adecuado, acorde a unos determinados comportamientos que determinan si nuestra acción es o no adecuada, conforme a nuestra identidad como seres humanos.

Los valores nos ayudan a ser congruentes, consecuentes con nuestras emociones e ideales y en definitiva marcan nuestro sentido de pertenencia a la vida. Son los valores el verdadero tesoro de cualquier ser humano. Hablar de valores es saber otorgar un peso diferente según cada individuo en función de lo que decidimos priorizar, desde la satisfacción que nos aportan.

No fomentar los valores, se constituye en un síntoma claro de vivir en una especie de ciudad sin ley, sin normas que nos rijan, sin actuaciones y pautas correctivas que nos indiquen qué se puede y qué no. Cuando una organización no clarifica ni comunica los valores, el impacto se verá en la falta de unificación de prácticas internas, cumplimiento de normas, dispersión en relación con actitudes esperadas, mal clima laboral, insatisfacción de los colaboradores; en líneas generales equivale a no disponer de significados para conferir una realidad común compartida por todo el colectivo.

Una organización que no difunde y predica los valores que la identifican, puede incurrir en desdibujar su verdadero sentido hacia vías distintas al sentido de creación que la caracteriza.

Un liderazgo basado en valores nos ha de permitir armonizar y unir nuestro propósito personal con los de la organización, siendo el líder un catalizador de estos. Los principales aspectos que un líder ha de construir, transmitir y que fortalecen la conexión de los propósitos son:

- Confianza en el relacionamiento
- Transparencia en las actuaciones
- Coherencia entre el pensar, comunicar y actuar
- Honestidad en el ejercicio profesional
- Comunicación fiable y de Impacto
- Respeto
- Crear espacios para la innovación

2.2.4. Gestión de logro

Al determinar cambios o en el caso de nuestro análisis una transformación personal y organizacional, se debe tener presente que las organizaciones (con o sin ánimo de lucro) siempre están orientadas a un resultado específico y esta será siempre una componente importante al momento de establecer los lineamientos y el liderazgo responsable. El líder debe estar en la capacidad de compartir con el equipo las bases del como cumplir y conseguir los resultados esperados a través del conocimiento y una visión compartida.

(Senge, 1994), habla de cómo hacer avanzar las organizaciones por el camino del conocimiento. Señala que la esencia del aprendizaje de las organizaciones no solo implica el desarrollo de nuevas capacidades, sino cambios mentales fundamentales, tanto individuales como colectivos. Al establecer un paralelismo con la organización podemos comprender el impacto de los valores y la visión compartida, lo cual, no es tarea fácil pero sí fundamental para cualquier directivo que tiene la responsabilidad de influir a través de sus comportamientos como referente de un equipo de personas y el logro de sus resultados.

Figura N° 5. Visión Compartida



Las autoras

Una organización sin valores es un barco a la deriva, una organización que dice tener valores sin la capacidad de transmitirlos entre sus directivos y equipo de colaboradores, es una organización condenada a la rendición de los abusos, atropellos y en caída libre sin ningún compromiso ni reputación como marca.

“En ocasiones se nos puede tentar con lo que llamaríamos los valores que se contraponen al propio valor o mejor dicho los antivalores, muy extendidos lamentablemente en estos tiempos en los que vivimos; hemos estado inmersos en una especie de arsenal de armas destructivas como son la codicia, la soberbia, la envidia, el odio y las consecuencias letales que de ellos se han derivado. Todos tenemos una responsabilidad en restaurar valores que son pilares clásicos e insustituibles como la humildad, la sencillez, la sinceridad, la bondad” (Escuela de Alta Dirección y Administración EADA, 2020).

2.3.El Propósito

En el modelo de transformación organizacional hacia la orientación al propósito este último es un impulsor de la gestión y del liderazgo, está integrado con la estrategia y alineado con el bien común y las personas tienen el papel protagonista.

Figura N° 6. Propósito



Las autoras

2.3.1. El Propósito como tendencia y su transformación

Figura N° 7. Propósito como tendencia y su transformación



Las autoras

Autores, investigadores y reconocidas empresas consultoras describen la orientación al propósito como una tendencia de cambio en las organizaciones y en los negocios. Los entornos VICA (adaptación al español), definidos como entornos que ofrecen una nueva manera de percibir la realidad en escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, impactan las variables asociadas a los negocios y su ventaja competitiva, hecho que obliga a la transformación de las organizaciones en respuesta a la demanda y adoptar una nueva dinámica propia de contextos de producción, efectividad y competencia.

En la nueva dinámica de relacionamiento de las sociedades con las organizaciones, aparece una mayor exigencia de coherencia y responsabilidad. De esta manera se empiezan a identificar los principales cambios que suponen una nueva forma de hacer las cosas.

El propósito exige una nueva lógica de gestión y debe estar completamente alineados, con la estrategia? Sin la presencia de esta alineación el potencial del propósito no puede ser aprovechado y puede generar un efecto contrario al esperado. Esta nueva lógica considera tres características fundamentales, primero, el propósito personal y cómo encaja dentro de la organización, el segundo, autogestión, que evidencia el desarrollo personal dentro de la organización y tercero, la unidad que finalmente destaca de manera natural la conexión entre el propósito personal y el de la organización (Carlos Rey, 2019).

2.3.2. Enfoque del propósito

El propósito se relaciona principalmente con un concepto humanista como impulsor dentro de las organizaciones, se articula en las líneas del conocimiento, la motivación y la acción. Es indispensable que sea lo más tangible posible dentro de las acciones concretas que se establecen alrededor de su definición. El propósito proporciona motivación, da relevancia y significado para todo lo que la empresa hace y está tratando de lograr, convirtiéndose en el diferenciador que potencia la razón de ser de la organización. Adicionalmente, el propósito trasciende las fronteras de la organización y debe contribuir a aumentar los beneficios de todos los grupos de interés relacionados. Por esta razón, y entendiendo que la sociedad es un actor interesado fundamental de las organizaciones, se plantea la contribución de la empresa a la sociedad. Sin embargo, debemos ser cuidadosos en no confundir el propósito con programas de responsabilidad social corporativa, pues el propósito tiene mayor profundidad, para este caso su

significado da respuesta al por qué existe un negocio, en el sentido de servir a la sociedad ahora y en el futuro, mientras que la Responsabilidad Social hace parte integral de las operaciones cotidianas de una empresa que se enfoca en la creación de valor a largo plazo. Pensar en responsabilidad social, es mirar hacia atrás e informar acerca de lo que ha hecho un negocio, esto en relación a su contribución a la sociedad.

El diario Financial Times, de los Estados Unidos de América, define la Responsabilidad Social como “un enfoque empresarial que contribuye al desarrollo sostenible mediante la entrega de beneficios económicos, sociales y ambientales para todos los interesados” (Lazovska, 2017).

Figura N° 8. Propósito vs RSE



Las autoras

El propósito orientado a la generación de valor considera las siguientes cinco buenas acciones (Lazovska, 2017):

1. **Deleitar al cliente:** Trabajar con y para el cliente, recordando por qué existe la Compañía.
2. **Involucrar a los miembros del equipo:** Los miembros del equipo necesitan identificarse con el propósito para crear valor y sentirse valorados.
3. **Ética dentro de la sociedad:** Decisiones éticas por naturaleza en todos los aspectos (financiero, ambiental, social).

4. **Entregar prácticas justas:** Las personas constantes y positivas al interior de la organización motivan la creatividad y productividad del equipo.

El término de “prácticas justas” suele usarse como: la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones y en cómo una organización utiliza esa relación que tiene con las otras para promover resultados positivos a través del liderazgo y de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las empresas que asumen este compromiso, buscan garantizar que sus proveedores cumplan con parámetros ambientales, sociales y económicos de responsabilidad social, para proteger su propia reputación. Norma ISO 26000 (Organización Internacional de Estandarización)

5. **Servir a todos los interesados:** Responsabilidad de impactar positivamente a los clientes, la comunidad, los proveedores, los trabajadores, el entorno y a los propietarios por igual (Lazovska, 2017).

El propósito en su dimensión de impacto es mucho más que la declaración de la misión o de la relación entre el hacer y las partes interesadas, el propósito establece la razón de la existencia de la organización, por ejemplo, “hacer una diferencia”, “mejorar vidas”, “reducir daño”. El Propósito debe ser inspirador para todos los colaboradores de la organización, su orientación debe ser reconocida no solo por la alta dirección, sino que resultan imprescindibles la participación y el aporte de todos, para asegurar el involucramiento que facilitará su vivencia y compromiso conjunto.

Es allí donde se encuentra el sentido del trabajo en perfecta sincronización con la razón de ser. Ese esfuerzo, perfeccionará el paso adicional entregado, de manera comprometida y con el firme convencimiento de alcanzar el resultado.

La persona y su propósito como el centro de la organización

La realidad actual nos ofrece un nuevo escenario para trabajar, en el que las personas se sitúan en el centro de la organización, siendo ésta la manera más efectiva para lograr su satisfacción y crecimiento y, al mismo tiempo mejorar su desempeño. El objetivo es involucrar a los trabajadores en dinámicas horizontales que favorezcan su autonomía y creatividad. Por lo anterior, debemos estimular y reconocer continuamente el talento capaz de desarrollar las ideas que a futuro se pondrán en producción. Como decía. J. W. Goethe: “Trata a un hombre tal como

es, y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser” (Goethe).

Es importante conocer cómo algunas grandes empresas a nivel internacional vienen implementando modelos de gestión con orientación al propósito. En noviembre de 2020 se llevó a cabo el primer Congreso Digital Internacional dedicado a “*La Empresa con Sentido de Propósito*” (DPMC, Beyond Business, 2021). En este evento, algunos ejecutivos de empresas compartieron los siguientes aspectos relevantes en el proceso y resultados de esta transformación a la **Orientación al Propósito** y el enfoque en el ser:

ISS Facility Services: Empresa fundada en 1934, inicialmente orientada a ofrecer servicios de vigilancia, hoy es líder en gestión de workplace y facility management y con una estrategia orientada a convertirse en líder mundial en su categoría. Ricardo Casas, el Director General de Personas y Cultura de ISS indica: “El compromiso y autenticidad de la alta dirección es esencial para mantener el propósito vivo en la compañía y este sentido de misión y propósito debe estar presente en la toma de todas las decisiones, sobre todo de la alta dirección, las tácticas, las estratégicas, las de corto plazo y las de largo plazo, todas, porque sólo si la gente ve esta coherencia van a incorporar en su vida y en su trabajo el propósito de la compañía. La cultura de la empresa es básica y dentro de esta cultura resaltaría dos puntos, uno es el ambiente de confianza, que la gente sienta que se confía en ellos y que ellos pueden confiar en la compañía, y dos la libertad. En ISS tenemos un lema que es que las personas, todos, desde el CEO hasta un limpiador, “tenemos licencia para actuar” y enfatiza que su misión termina así “prestando servicios con personas que deciden”. Manifiesta cómo se evidencia en la práctica que el propósito es de verdad y no instrumento de marketing y finaliza indicando como resumen que esta transformación se ha convertido más “en una forma de ser y no una forma de hacer” ” (DPMC, Beyond Business, 2021).

AINIA: Centro tecnológico constituido en 1987 como asociación privada sin fines lucrativos. Pertenece a la Federación Española de Centros Tecnológicos (FEDIT), a la Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (REDIT), al European Food

Institutes (EFI) así como a numerosas entidades y asociaciones, y tiene firmados acuerdos y convenios con organismos nacionales e internacionales. Es uno de los centros tecnológicos europeos con mayor base social empresarial, con más de 700 empresas asociadas y 1.300 clientes. *Cristina del Campo Asenjo, Directora General de AINIA afirmó que: “Las empresas en general no son solo un lugar para ir a trabajar” (DPMC, Beyond Business, 2021). Comento además que la empresa venía de un sistema de dirección por objetivos con una cultura muy marcada por los resultados de los departamentos, reconocieron algunas de las limitaciones de este modelo y estando en un tope de crecimiento decidieron apostar por un modelo más evolucionado de gestión y que coincidiera con la aspiración de liderazgo al futuro encontrando en la teoría de gestión por misiones (orientación a propósito) una herramienta engranada con la filosofía y con la forma de ser propia de la organización desde su origen.

Corporación Jiménez Maña: Grupo de empresas familiar, dedicado principalmente a la distribución de recambios al por mayor. Lidera el mercado de la posventa en Andalucía. Empresa socia de AD Parts, primer grupo de distribución de recambios de automóviles en España y Portugal, con 510 puntos de venta. Fátima Delgado Mora, Directora del Área de Personas y Comunicación, comentó cómo se desarrolla esta transformación en su compañía: “Poniendo a las personas en el centro de la organización de una forma auténtica, de una manera sostenida en el tiempo y por supuesto desarrollando todo un sistema de trabajo y todo un despliegue de herramientas coherentes con esta idea de centralidad de la persona ” (DPMC, Beyond Business, 2021) y enfatizando en “se trabaja y se impulsa una motivación trascendente, se piensa en el bien de las personas, se emplea mucho tiempo y cariño en que todas las personas conozcan muy bien cuáles son los compromisos que conforman el propósito y misión de la empresa, para que verdaderamente todas las personas con su trabajo diario pueden contribuir a hacer realidad esos compromisos y por tanto satisfacer necesidades de todos los interesados” (DPMC, Beyond Business, 2021) y finaliza: “Cada persona se siente muy líder de su trabajo diario y todas tienen muy claro cómo son tan participes de esta misión y de esta manera les pertenece.” (DPMC, Beyond Business, 2021)

También encontramos empresas que inspiradas en el propósito desde hace aproximadamente una década atrás han venido incrementando los beneficios y son ejemplo en sus sectores.

Unilever en 2014 lanzó un programa llamado “Propósito de Marca” con la intención de transmitir el propósito corporativo a través de sus marcas. Posteriormente el mismo año inició un programa llamado “Propósito Personal” en el que invitaba a sus colaboradores de todo el mundo a encontrar el significado de lo que hacían. Durante los cinco años siguientes se experimentó un crecimiento dos veces más rápido de las empresas que implementaron los programas de propósito personal y en sus colaboradores se determinó incremento en motivación, innovación y menor agotamiento.

2.4.La Gestión de Resultados

Retomando la recomendación de no eliminar conceptos de la gestión tradicional, sino que se manejen de una forma diferente, las autoras en este análisis identifican en algunas empresas características de la gestión de resultados que orientadas a propósito fortalecen las bases para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y de las personas. A continuación, se destaca el cambio de la búsqueda, cumplimiento y comunicación de los resultados, por ejemplo:

Accenture: es una empresa multinacional de consultoría estratégica, y servicios tecnológicos. Para esta empresa, “Los líderes de hoy en día necesitan entregar valor en tres frentes: **desempeño organizacional**, medido en su mayoría por beneficios a corto plazo; **innovación continua**, el semillero para el crecimiento a largo plazo, a menudo impulsado por la tecnología emergente; y **sustentabilidad y confianza**, ganada en base a los intereses de stakeholders” (Accenture, 2020).

3. Antecedentes y Situación Actual

Los cambios en el mundo se hacen constantes, cada vez son más rápidos y se presentan con mayor frecuencia, esto exige transformar la cotidianidad de los negocios, el aprendizaje, la tecnología, etc. A partir de la investigación realizada durante el último año en diferentes tópicos relacionados con la administración y las organizaciones, hemos podido identificar un consenso amplio respecto a los cambios constantes, las nuevas necesidades y la evolución de las organizaciones, que las llevan a un replanteamiento de sus estrategias.

Los negocios se dan en condiciones de mayor incertidumbre, más interrelaciones y por consiguiente mayor complejidad. Las diferencias en el comportamiento humano marcadas por las generaciones y los factores externos que influyen en ellas demandan nuevos requisitos a las empresas y a las personas. Las empresas se enfrentan a desafíos que pueden frenar o paralizar su desarrollo, situaciones como: equipos con bajo rendimiento, falta de unidad en el equipo, comunicación poco eficaz, conflicto entre áreas, resistencia al cambio, responsabilidad pasajera, liderazgos cuestionados, tomas de decisiones lenta, bajo compromiso, barreras a la innovación.

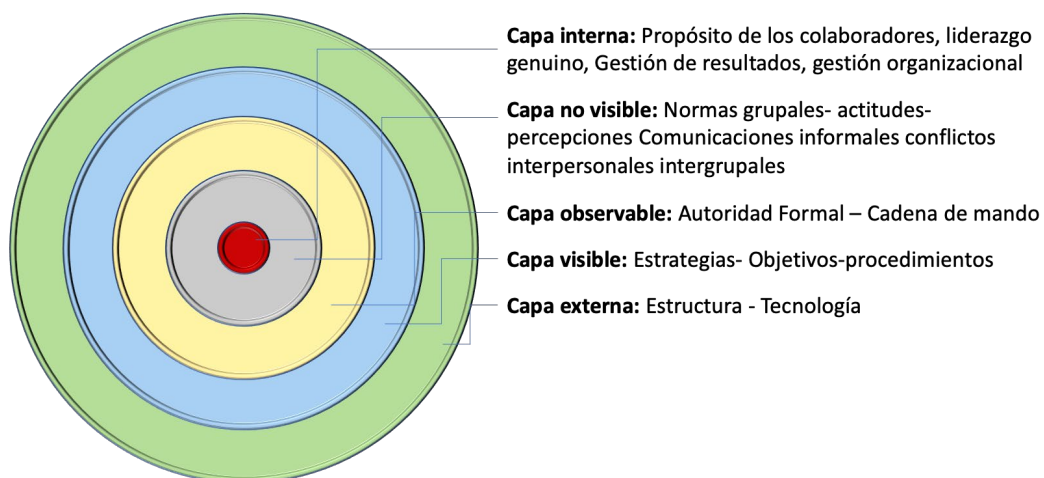
Dentro de los factores externos que destacan en los estudios y literatura general sobre los cambios y necesidades de la nueva realidad globalizada, las autoras hemos concentrado el análisis en cuatro factores que se repiten y se relacionan con la mayoría de puntos de atención de consultoras y empresas destacadas.

3.1.Situación organizacional

Las organizaciones en Colombia buscan trascender en el compromiso de sus colaboradores, especialmente con el entorno actual de la pandemia donde se generan mayores condiciones de incertidumbre, generando una mayor interrelación entre las partes interesadas del negocio y por consiguiente mayor complejidad. Considerando el estudio de remuneración 2021, realizado por PageGroup Colombia, que muestra el sentimiento del talento con respecto a diferentes vectores de análisis marcados por: la confianza en el desarrollo profesional, el concepto del trabajo significativo o meaningful work, el aporte de valor de las empresas y sus colaboradores, la relevancia del contrato psicológico y la evolución de las empresas en el teletrabajo y la digitalización. De lo anterior es posible concluir que el comportamiento humano es el que permite el desarrollo y resiliencia de las empresas en la actual etapa de crisis epidemiológica, lo que genera demanda de nuevos perfiles.

Es muy claro que la pandemia exigió un mayor desafío organizacional, toda vez que se entorpeció el trabajo empresarial, las empresas se enfrentaron a la necesidad de personal altamente comprometido con la tecnología, muchos trabajaban más en casa que en las mismas oficinas, algunas personas no lograron adaptarse al cambio y manipularon su forma de interactuar con el trabajo desde casa. Por todo esto es importante considerar que el enfoque y objetivos organizacionales contienen aspectos visibles y ocultos, similares a los que contemplan los modelos de competencias desde el punto de vista de las organizaciones, es así como en su capa más interna se enfoca en el comportamiento organizacional, específicamente en las personas como eje central.

Figura N° 9. Situación Organizacional



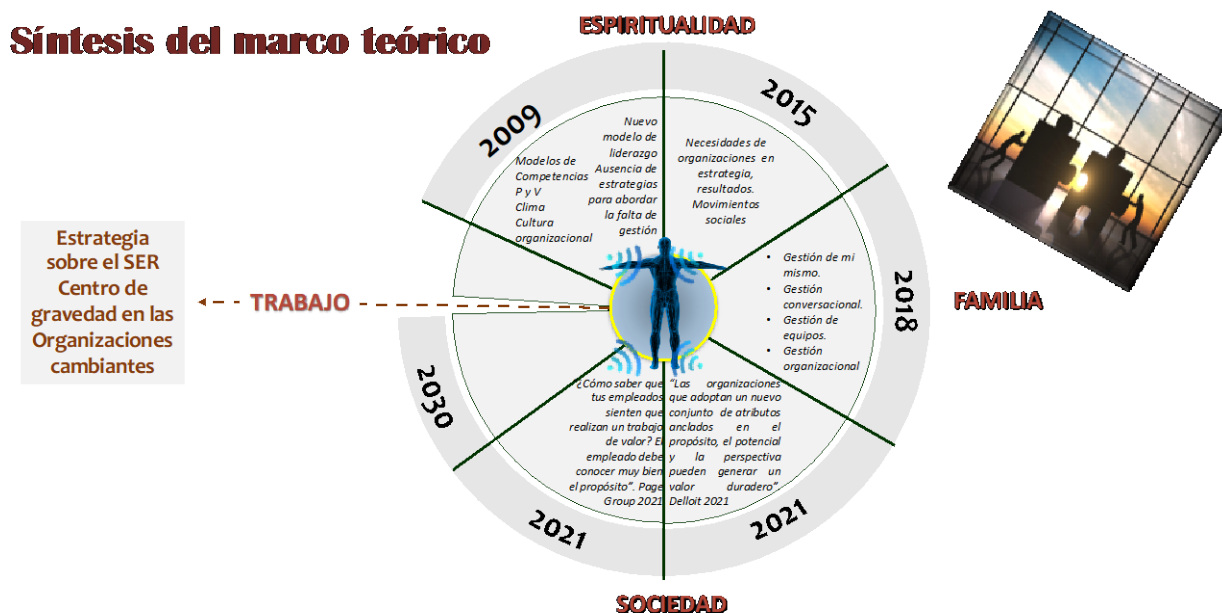
Las autoras

Al respecto PageGroup en su estudio de Remuneración 2021, permite medir la situación de las organizaciones en Colombia, con una encuesta donde incluye aspectos de la evolución del trabajo y del talento, del trabajo significativo, de la confianza en el liderazgo, del apoyo del equipo, del ambiente de trabajo, de la retención de talento, de las nuevas dinámicas. Particularmente nos referiremos al término “meaningful work” como un término que está siendo muy popular dentro de las organizaciones y que está fuertemente relacionado con cómo el trabajo de una persona contribuye a una causa. (Page group, 2021)

La espiritualidad, la familia, la sociedad y el lugar de trabajo son componentes principales del comportamiento y la motivación, que hacen que la persona se movilice y busque agregar valor en lo que hace. Con base en la revisión teórica efectuada, concluimos que la evolución de las organizaciones se centra en la evolución del ser con el propósito de la organización. Por ello PageGroup (Page group, 2021) plantea una pregunta y su respuesta, así:

“¿Cómo saber que tus empleados sienten que realizan un trabajo de valor? Es importante que toda empresa tenga un propósito y misión claros, ya que esto permitirá que el empleado los conozca muy bien, sin necesidad de estarlo comunicado millones de veces. Cuando el propósito de una empresa es transparente y contundente y dentro de su propuesta de valor como empleador está constantemente presente esa visión, será más sencillo atraer y mantener conectados a los empleados con el valor que aporta su trabajo y el compromiso hacia el mismo”. (Page group, 2021)

Figura N° 10. Evolución de la transformación seres humanos



Las autoras

Por otra parte, el liderazgo es la principal competencia para afrontar los retos en tiempos de pandemia y los líderes deben transformarse y desarrollar aún mejor su inteligencia emocional. Lo importante es generar confianza por parte de la organización y qué mejor que a través de los líderes de líderes, para que ellos busquen transformar el comportamiento organizacional. Actualmente la situación organizacional atraviesa por una crisis en el liderazgo, que no sólo afecta a las empresas sino también al sector público, a la política y al contexto social de Colombia, por ello es tan importante tomar conciencia y trabajar en el liderazgo estratégico, como se señaló en el marco teórico en síntesis se busca evolucionar en el concepto de las personas que hacen parte de cualquier organización, donde en el pasado se llamaba empleado, ahora es colaborador y el futuro es llamarlos contribuidores.

Para ampliar y detallar la situación de las organizaciones en Colombia se mostrará a continuación en el Diagnóstico general de las organizaciones, un DOFA con 15 variables de evaluación, como elementos claves de la situación de las organizaciones.

3.2. Diagnóstico general de organizaciones en Colombia

Como alternativa de diagnóstico, para la determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, tomamos el clásico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), realizando una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, muestran la situación general de las organizaciones. Se sabe que esta herramienta se aplica sobre elementos puntuales y fundamentados en datos que afectan la dinámica desde su interior, sus fortalezas y debilidades, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Para este análisis consideramos 15 aspectos o variables clasificados en la matriz DOFA general de las organizaciones, presentando su interpretación y validando si están preparadas para asumir los retos que allí se plasman, así:

Tabla 1. Aspectos de Análisis DOFA

ASPECTOS DE ANALISIS DOFA elementos claves	
1. Tendencias de RRHH	9. Capacidad de Operar Globalmente
2. Empatía Organizacional	10. Salto abrupto a la Virtualidad
3. Resiliencia Organizacional	11. De Sobrevivir a prosperar
4. Aplicación Metodologías de P&C	12. Transformación Tecnológica
5. Liderazgo Estratégico	13. Empatía Global
6. Conciencia PHVA	14. VICA
7. Orientación a Resultados	15. Probabilidad de lo Improbable
8. Capital Humano	

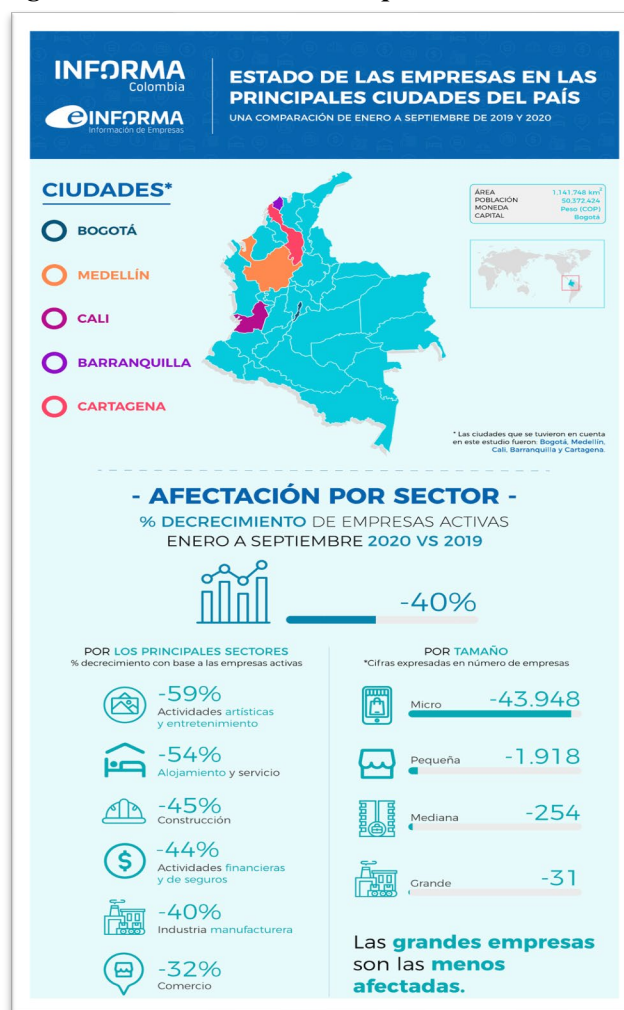
Fuente: Propia

1. **Tendencias de RRHH**, consideramos en primer lugar el artículo “Los retos para las áreas de recursos humanos en el 2021” (Portafolio, 2021), donde se muestra un salto en poco tiempo al teletrabajo, e igualmente se plantean los nuevos retos en el ámbito empresarial, señalando los efectos de la pandemia de Covid-19, por lo que los responsables de las áreas de capital humano se vieron obligados a reinventarse para continuar con la actividad empresarial.

Por otra parte, consultamos el informe de la investigación y análisis que hace DELOITTE 2021, “Tendencias Globales de Capital Humano” (Deloitte, 2021), que establece cinco tendencias globales de capital humano: diseñando el trabajo para el bienestar, liberando el potencial del colaborador, súper equipos, gestionando las estrategias de la fuerza laboral y acelerando el cambio para configurar el trabajo. Esta investigación busca además identificar cómo las empresas pueden aportar, aplicar o acoger las recomendaciones para establecerlas en la organización. En un balance general de las percepciones y datos que se entregan por parte del gobierno Nacional en Colombia, al comparar el cierre y apertura de empresas en el año 2020 se muestra que de 441.022 empresas se disminuyó el 11% frente al mismo período de 2019. De acuerdo a informes

de la revista Portafolio, en dicho sentido muchas empresas no pudieron afrontar las consecuencias de la pandemia.

Figura N° 11. Estado de las empresas en Colombia



Fuente: (PORTAFOLIO)

2. **Empatía Organizacional**, éste es un concepto propio que surge del análisis general y experiencia de vida de las autoras de este diagnóstico, considerando la apreciación que se vive en diferentes organizaciones, conversaciones generales con el gremio y aspectos visibles en el diario vivir entre el capital humano y el liderazgo corporativo, así como el desarrollo de la sociedad colombiana, donde priman el egoísmo, el pensar en sí mismo, etc. En las organizaciones, por otra parte, encontramos conflictos internos y una

problemática interna asociada a una competencia por ser reconocido, junto con altos niveles de ego y narcisismo, que impiden la sinergia en el trabajo. Retomando las palabras del expresidente de Estados Unidos, Barack Obama, quien señaló “la necesidad de superar el déficit de empatía de su país para abordar las necesidades de las poblaciones en riesgo del mundo”, concluimos que es necesario valorar los niveles de empatía de la fuerza laboral en las organizaciones en Colombia, ya que ésta permite reconocer que si a alguien del equipo le va bien, le va bien a todos, sin tener que sentir celos, y si a alguien le va mal, a todo el equipo le va mal, sin llegar a juzgar o señalar. Por ello, la empatía organizacional es una variable del ser humano que es importante considerar para hacer que el trabajo en equipo y la organización funcionen.

Fernández Gates dice que "la generación de empatía para llevar a cabo resultados es fundamental y una gran ventaja cuando se gestionan crisis" (Conexion esan, 2020). Es necesario comprender que la empatía está estrechamente relacionada con el liderazgo estratégico como proceso y no al nivel jerárquico o condiciones de poder. Quien lidere un área específica como un líder de líderes, debe lograr movilizar a sus líderes por la comprensión de la experiencia vivida y las necesidades de cada uno, el ponerse en los zapatos del otro le permitirá potencializar las fortalezas individuales y compensar sus limitaciones con las propias de otros líderes del equipo, generando una sinergia de trabajo que crezca como una bola de nieve, que dependerá del nivel de empatía de todo un grupo o familia de cargos.

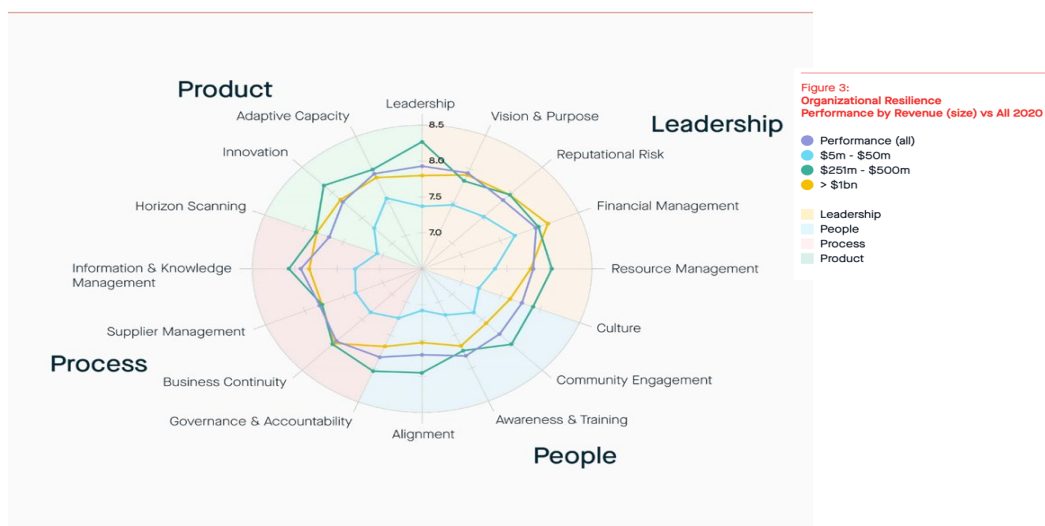
3. **Resiliencia organizacional**, el Informe del índice de resiliencia organizacional 2021 (BSI, 2021), muestra cómo las organizaciones de todo el mundo en el 2020 se enfrentaron a profundos retos, con la guerra económica entre Estados Unidos y China, así como el desarrollo de alianzas estratégicas globales entre países, que polarizó al mundo. Los cambios en los mercados, en la política, en la economía, en temas sociales y tecnológicos, exigieron adelantar transformaciones significativas y probar la capacidad de adaptación como elemento de éxito.

El año 2020 nadie lo esperaba de esa manera, pese a distinguir el COVID19 en noviembre de 2019, con la incredulidad y sobreestimación de muchos mandatarios, éste se convirtió rápidamente en el mejor momento para probar la resiliencia organizacional.

En un estudio sobre resiliencia organizacional realizado por BSI (BSI Group, 2021), se preguntó a más de 500 líderes empresariales globales cómo se sentían de haber sobrevivido, reconstruido y prosperado en medio de la disrupción global provocada por la pandemia de COVID-19, así como cuáles fueron los elementos importantes para determinar que la organización lograra adaptarse. Se encontró que las organizaciones de menos de cinco años tienden a ser y se perciben a sí mismas como menos resilientes que sus contrapartes mayores, sin embargo, tienen mayor capacidad de adaptación para que puedan flexionarse ajustarse rápidamente. Por el contrario, las que tienen más de 50 años de experiencia productiva tienen la menor capacidad de recuperación percibida y encuentran más difícil cambiar y ajustarse de manera ágil, como se muestra en la figura No. 10.

Es importante señalar que en Colombia no se encontró una medición de resiliencia organizacional y por ello tomamos la estadística mostrada en la figura de Portafolio, donde se demuestran índices negativos en el surgimiento de empresas.

Figura N° 12. Resiliencia en las organizaciones USA



Fuente: BSI-organisational-resilience-index-report-2021

4. **Aplicación de metodologías de planeación y control:** La filosofía de administración así como innumerables estudios de caso y desarrollo de metodologías de planeación organizacional y los “boom” de moda de herramientas de visualización, desde el DOFA, espina de pescado, calidad total, reingeniería, justo a tiempo, balance score card, RAE, seis sigma, canvas, hoshing, MECI, MIPG, modelo de competencias etc., son herramientas que ayudan y contribuyen a la alta gerencia a adaptarse y hacer más fácil el desarrollo de la administración. En este sentido, se genera en nosotras la inquietud de qué tan preparadas están las organizaciones para entender y adaptar metodologías que van más allá del avance tecnológico, aunque puedan generar una filosofía muy rica para el desarrollo de las empresas y evolucionar en conocimientos de moda. ¿Qué tan aceptable es cambiar en metodologías que no han madurado lo suficiente, cuando en el corto plazo ya se deben cambiar?

Por otra parte, los sistemas de medición demandan establecer y definir indicadores, hecho complejo que mezcla elementos académicos de eficacia, con eficiencia y efectividad o productividad, de impacto real para la organización, así mismo las metodologías a desarrollar obedecen a orientaciones de planeación (reactivas, inactivistas, preactivas e interactivas), en resumen, se plantean muchas iniciativas y pocas terminaciones.

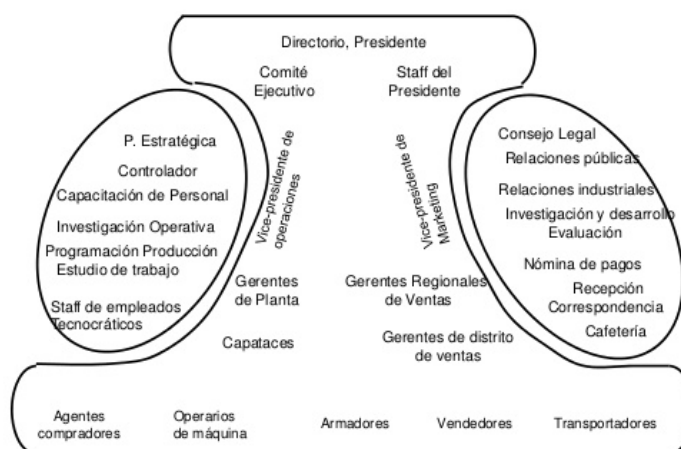
5. **Liderazgo estratégico:** El liderazgo estratégico no está orientado a los individuos, por cuanto es un proceso donde se involucra la actividad de por lo menos un equipo, a esto se le conoce como liderazgo colaborativo. En este sentido, los líderes tienen que crear estrategias y construir sistemas a través de muchas barreras organizacionales coordinando con otros jefes de áreas que hacen exactamente lo mismo y al mismo tiempo, lo que, unido al concepto de empatía organizacional, puede generar la sinergia necesaria para facilitar los trabajos y no dificultar ésta por no comprender las necesidades de otros equipos. En resumen, el líder es de carácter estratégico, situacional y sistemático.

El Modelo Mintzberg, permite describir las estructuras y organización de las empresas, para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización (figura No.11). Así, el liderazgo estratégico se basa en la habilidad de enlazar la visión estratégica con la

habilidad para motivar a las diferentes estructuras de una organización, operadas finalmente por los colaboradores, trabajadores, que hacen parte de la organización.

Se puede afirmar que el liderazgo estratégico se considera como el proceso más competitivo de la organización. El líder estratégico conoce el funcionamiento de ésta y busca formar personas capaces de configurar la visión estratégica, con empatía organizacional, y logrando la mayor sinergia, aplicando nuevos modelos de aprendizaje de organizaciones dinámicas, reforzando los rasgos de liderazgo y convirtiéndose en modelo a imitar.

Figura N° 13. Modelo Mintzberg



Fuente: (Arévalo, 2013)

6. **Conciencia PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)**, El ciclo de mejora continua de Deming es aplicado por las empresas en Colombia y un indicador de ello es la aplicación de la norma ISO 9001, que establece los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad. Esta es una herramienta que se aplica fácilmente y permite la ejecución de las tareas de un modo más organizado y eficaz. En tal sentido, y considerando el informe de 2019, elaborado por la organización ISO. #iso9001 #emprendimi, Colombia se encuentra por encima de muchos países de América Latina, por lo que puede deducirse la conciencia de la empresa colombiana en el desarrollo de esta herramienta y apropiación en sus procesos. Ver figura 12.

Figura N° 14. Certificación ISO 9001 América



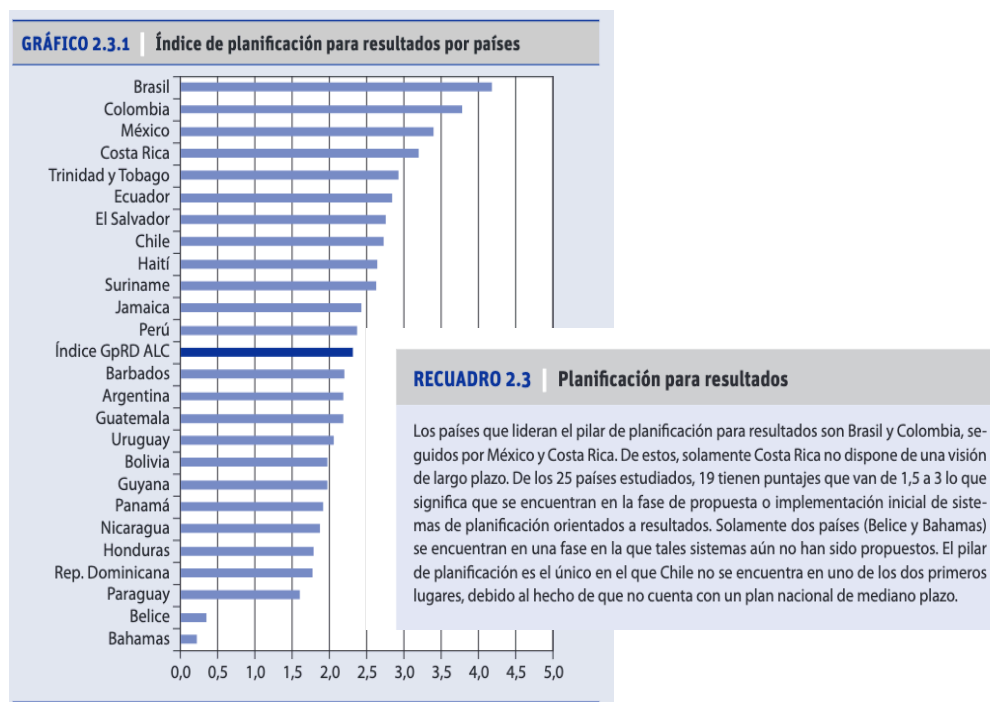
Fuente: (Organización ISO, 2019)

7. **Orientación a Resultados:** La orientación a resultados en la cultura colombiana es un factor muy marcado por los líderes de las diferentes empresas, siendo exigentes en el cumplimiento de metas, aunque no necesariamente de las que corresponden al nivel estratégico, algunos se concentran en el nivel táctico y operacional de la organización. La implementación de la gestión orientada a resultados es la principal característica de los líderes, jefes, gerentes. Existen muchos egos en el perfil de los gerentes, jefes, supervisores o en general los responsables de áreas, que les hacen ser más competitivos e individualistas, y exigentes en cuanto al cumplimiento de resultados.

Se han aplicado diferentes metodologías de seguimiento al cumplimiento de los objetivos, como la metodología del Balance Score Card, que es empleada por diferentes sectores y se desarrolla ampliamente por las empresas. En esta metodología se plasma la gestión sobre los resultados, es un modelo de gestión que facilita al ápice estratégico de las organizaciones la implementación de su estrategia y constituye una herramienta clave para la gerencia de innumerables empresas que desean contar con una visión integral. El Balance Score Card examina el desempeño financiero y el operacional, mostrando el

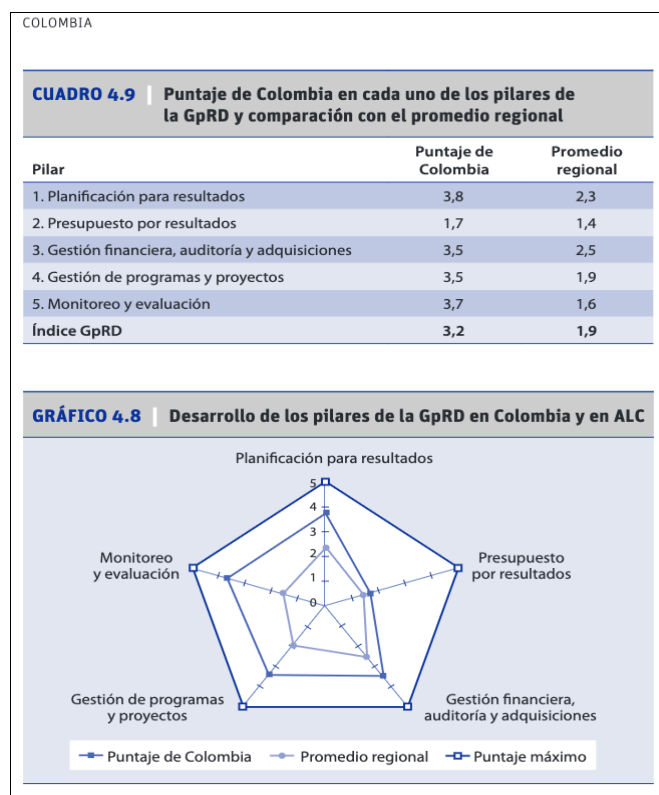
avance e impacto respecto a los clientes, a los procesos al interior de la organización, a la innovación y al aprendizaje. Por otra parte, la aplicación del ciclo de mejora continua (PHVA) en su componente de verificar genera en las empresas el cumplimiento de la gestión orientada a resultados y es un elemento de la cultura de las empresas en Colombia. Por los desarrollos en las metodologías de control, se han tenido avances significativos en diferentes ámbitos, donde se destaca la planificación estratégica como instrumento que facilita los resultados estratégicos y se trabaja en la planificación por resultados, como se muestra en el informe del Banco Interamericano de Desarrollo “La gestión para resultados en el desarrollo” (2010), según el cual, los países que lideraban el pilar para planificación por resultados eran Brasil y Colombia, seguidos por México y Costa Rica, como puede verse en la figura 15.

Figura N° 15. Índice de Planificación



Fuente: BID La gestión para resultados en el desarrollo 2010 (BID, 2010)

Figura N° 16. Resultados Colombia



Fuente: BID La gestión para resultados en el desarrollo 2010 (BID, 2010)

8. **Capital humano (Prestigio de los trabajadores):** De acuerdo con el artículo de la revista Portafolio Los Perfiles del trabajador Colombiano (Portafolio, 2021), “Los colombianos tienen fama de ser buenos trabajadores por ser dedicados, creativos y recursivos. También por ser responsables, cumplidores y proactivos. Se les conoce porque comienzan una tarea y la terminan, y buscan la manera de hacerla mejor, más rápido y más fácil... Los trabajadores nacionales son de los que más horas laboran al año: 1.956. Por eso el país se ubica en el décimo lugar entre 47 naciones que entran en el estudio. Además de tener una jornada laboral en promedio de ocho horas diarias también se explica tanta dedicación al temperamento del colombiano... Los miden por resultados y su salario está atado a metas demostrables y no tienen problema alguno en cumplir con eso. No se asustan, es más, lo asumen como un reto porque les gusta tener metas y objetivos medibles y mostrables en el tiempo” (Portafolio, 2021). Esto permite precisar que el capital humano en Colombia tiene mucho potencial para desarrollarse en una

empresa. Sin embargo, el mismo artículo señala problemas con la productividad, porque también se pierde mucho tiempo en actividades sociales, conversaciones de ocio y otros elementos que afectan la productividad. Incluso, estas actividades de ocio generan problemas, por la creación de vínculos de amistad que no saben diferenciarse de las responsabilidades laborales y que pueden ocasionar conflictos internos, que a la postre terminan afectando el clima laboral. El individualismo y la orientación al cumplimiento de metas permiten al trabajador colombiano ganar su prestigio, sin embargo, hace falta mejorar en la confusión de actividades personales con laborales.

9. **La Capacidad de operar globalmente:** En un marco de conciencia y eficacia global, muchas empresas en Colombia operan con una base multinacional, las grandes empresas tradicionales en Colombia, como Bavaria, Postobón, Ecopetrol, Avianca y Ramo, varias empresas del sector financiero y otras empresas como Hamburguesas el Corral hacen parte ahora de un socio global o fueron absorbidas por otras empresas más grandes. Estas empresas consideran proyectos en los países donde se desarrollan sin tomar en cuenta las culturas, costumbres y procedimientos locales. Por ello, es importante disponer de personal local capacitado de manera global. Para realmente hacer "global" un trabajo, se necesita tener personal globalmente efectivo, con mentalidad y un conjunto de habilidades globales. Así, cuando estas personas emprenden un proyecto, lo abordan como si fuera uno de muchos proyectos locales alineados a nivel mundial, en comparación con un proyecto global implementado localmente.

10. **Adaptación a la virtualidad:** Las organizaciones colombianas en el año 2019 se proyectaban a aumentar el teletrabajo en un mediano y largo plazo, considerando los beneficios logísticos que ello acarrea. Sin embargo, la cultura del colombiano y del liderazgo de las organizaciones prefería mantener a su capital humano físicamente presente, para contar con su disponibilidad inmediata, consciente que la productividad no era la mejor. La cultura de las organizaciones en Colombia antes de 2019 mantenía un estándar en tiempo improductivos en la jornada laboral, como el dedicado a tomar “tinto” las actividades de integración, la conversación personal, el comentario normal de las

personas producto de su interacción social. Estas consideraciones suelen aceptarse por aquellas jornadas extensas. El obviar la disciplina, la poca planeación de actividades diarias con tiempo, descuidar lo importante por lo urgente y el sacrificar horas extras, jornadas nocturnas, el disponer tiempo con la familia, eran parte de la cotidianidad. Ahora, por los efectos de la pandemia, las empresas y sus colaboradores tuvieron que dar un salto abrupto a la virtualidad, como el principal medio para ser productivos, dejando a un lado esos tiempos improductivos para dedicarse más al trabajo propiamente dicho. Desde la pandemia, los trabajadores están dedicando más tiempo al trabajo que cuando se trabajaba en oficina.

Por otra parte, la virtualidad también trajo otras situaciones en el devenir diario de las personas, por circunstancias especiales, como: las familias concentradas en un confinamiento, donde los hijos demandan mucha atención y el estrés resultante de esto; la disponibilidad de mayores medios tecnológicos que eran insuficientes, incluso el tener que aprender a manejar la herramientas tecnológicas, el buscar diferentes plataformas, el depender de la eficiencia del internet, el de los usuarios disponibles. Esto llevó a que las empresas realizaran configuraciones remotas y ello se solucionó por la exigencia de la pandemia, para así dar el salto estratégico a la virtualidad.

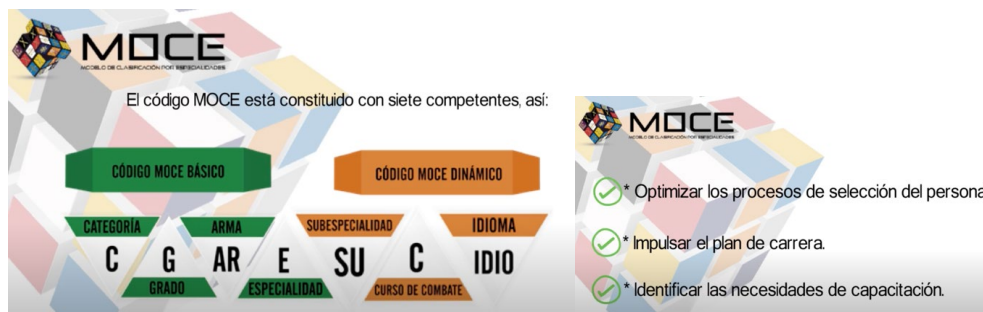
La versatilidad de la virtualidad, los ahorros de medios físicos, el adaptarse la cultura digital, demostraron beneficios en tiempos de desplazamientos, disponibilidad inmediata, el desarrollo de reuniones más productivas, entre otros. Un ejemplo de ello es cómo con la plataforma Zoom, que permitía máximo 40 minutos para aquellos que no podían acceder a una afiliación paga y se lograba atender de manera puntual temáticas generales, para evitar crear otro link, todo ello permitió el salto a la virtualidad y la adaptación de las empresas, forzando a sus áreas de informática a evolucionar, identificando si estaban preparadas y qué les faltaba afinar y mejorar.

Las herramientas tecnológicas que están en el mercado son la mejor oportunidad para seguir mejorando y entendiendo que la cultura del personal se adaptó a la virtualidad; las empresas no deben perder esta versatilidad tecnológica y la nueva cultura para ser más eficientes en el trabajo.

11. **De sobrevivir a prosperar**, El informe de Deloitte 2021, Tendencias de RRHH, señala que las empresas deben contar con un plan para hacer frente a lo inesperado, “Aún más necesario es hacer un cambio de mentalidad fundamental: de un enfoque en sobrevivir a la búsqueda de prosperar. en un mundo de disrupción perpetua, un enfoque en sobrevivir restringe las aspiraciones de aceptar cada nueva realidad y trabajar dentro de ella para lograr lo que una organización siempre ha hecho. Una mentalidad de supervivencia ve las disrupciones como crisis puntuales que deben abordarse con la expectativa de que la organización volverá al “giro de negocio habitual” una vez que las crisis hayan pasado. Un elemento muy importante del informe de Deloitte es “Nuestra opinión es que el cambio de sobrevivir a prosperar depende de que una organización se convierta, y permanezca, claramente humana en su centro”. Considerando que el afrontar la pandemia del Covid-19 estresó el sistema de las organizaciones y afectó también de muchas maneras a sus colaboradores y que la organización depende de las personas, ésta es la oportunidad para gestionar más estratégicamente el capital humano, reconocer sus creencias, sus principios y valores, sus vulnerabilidades; tomar en cuenta que el ser humano se rige por un Dios, por su familia, su trabajo y el pensamiento que tiene sobre sí mismo. Por ello las empresas deben ser humanas en su centro, como lo señala Deloitte.
12. **Transformación tecnológica**, La tecnología disponible en el mercado desempeña un papel fundamental a la hora de facilitar la innovación, proporcionando un marco en el que las empresas pueden obtener maquinaria y software que complementen y mejoren sus objetivos empresariales. Bien es cierto que el avance tecnológico puede ser también una amenaza, considerando la medida en que la organización se estanque en su avance tecnológico por limitaciones de presupuesto u otras particularidades de cada empresa o sector empresarial, y si se pierde vigencia se pierde posicionamiento frente a sus competidores. En tal sentido las empresas deben mantener una política de inversión tecnológica que permita avanzar. Focalizando en el tema de la gestión del capital humano, la tecnología es la mejor oportunidad para medir las competencias del personal, evaluarlo en su desempeño, reconocer sus características y conocimientos particulares. Por ejemplo y tomando como referencia el Modelo de Clasificación por Especialidades

del Ejército Nacional (MOCE), éste permite realizar el análisis de la “big data” de personal y sobre ello estimar y hacer los estudios de predictibilidad del talento humano.

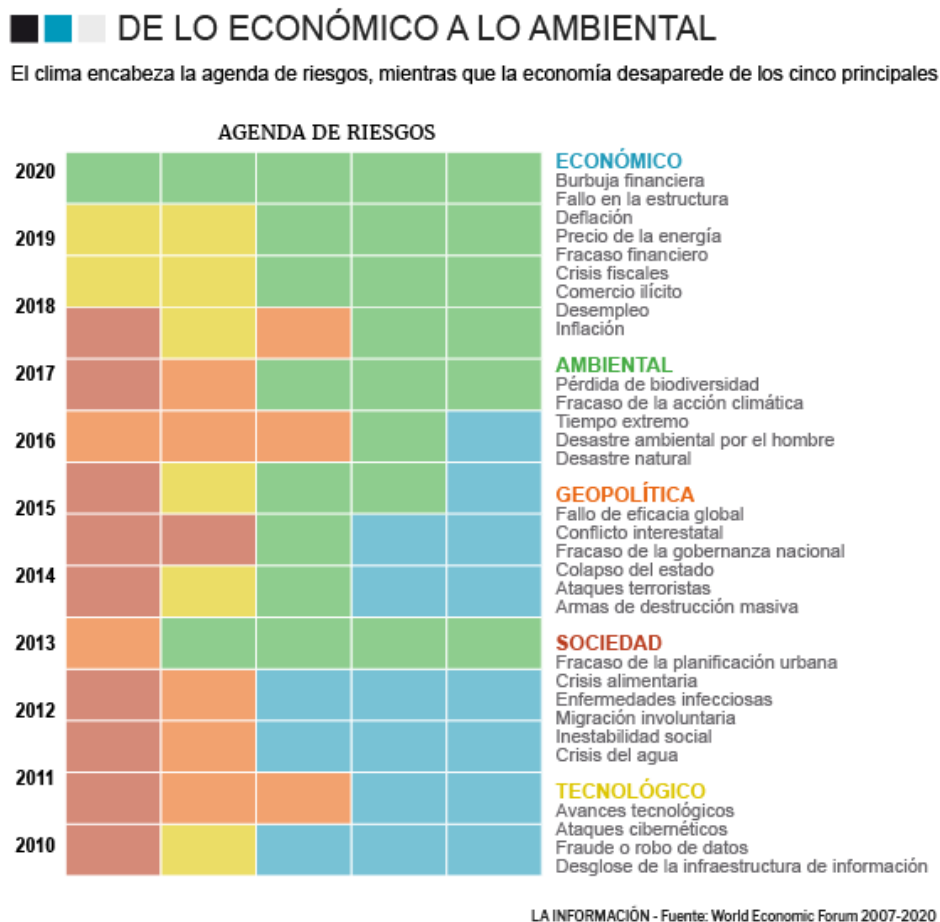
Figura N° 17. Modelo MOCE Ejército Colombia



Fuente: Ejército Nacional

13. **Empatía global**, ¿Qué es la empatía global? Cuando existe conciencia global, como la conciencia del planeta Tierra, la conciencia global observa que todas las decisiones de las empresas nos afectan a todos. Los fenómenos naturales, el calentamiento global, los retos globales que vienen frente a los cinco grandes problemas del mundo en 2020 y tratados en Foro Económico Mundial de Davos demuestran que los gobernantes, las empresas, las personas, hacen parte del mundo y se requiere la participación de todos, colocarse en los zapatos del otro y entender que con la ayuda de todos se solucionan los problemas del mundo, donde el clima encabeza la agenda de riesgos en el mundo.

Figura N° 18. Riesgos globales



Fuente: World Economic Forum 2007-2020

El Covid-19 nos entrega una nueva lección: que el efecto en un país puede afectar a todo el mundo. Desde noviembre de 2019 y específicamente el 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de presencia de neumonía, de origen desconocido, en la ciudad de Wuhan, en China. Rápidamente, a principios de enero, las autoridades de este país identificaron la causa como una nueva cepa de coronavirus y hoy vivimos las consecuencias de ello. El concepto que queremos presentar es desarrollarlo a nivel organizacional, donde la empatía global es el entender cómo

interactúan todas las empresas y cómo podemos entender situaciones particulares, cómo reaccionan al ambiente VICA, a la dinámica del mundo en lo político, económico, social, militar, etc. La empatía global como una variable de interés busca comprender a las partes interesadas y potencializar las estrategias particulares de cada organización. Por ello y considerando lo tratado en la descripción de variables, ésta es una oportunidad para interiorizar la empatía en la organización y en los seres que la componen.

14. **Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VICA)**, son características del ambiente que los países, las organizaciones y las personas enfrentan en la actualidad. En la última década se ha enfrentado una dinámica cambiante a un ritmo impresionante, la apertura económica, el internet, el avance tecnológico, las nuevas filosofías de administración que evolucionan a la par de la tecnología, e igual no se sabe cómo interpretarlas, si como una oportunidad o como una amenaza, considerando la curva de aprendizaje de las organizaciones, hoy en día el mundo parece pequeño, la visión del líder estratégico debe orientar a anticipar cualquier evento, sin embargo el Covid-19 nos mostró una faceta que no esperábamos.

15. **Probabilidad de lo improbable**, el devenir del mundo acontece siguiendo ciertas regularidades, aunque no siempre es posible predecir acontecimientos futuros, similares a los de un proyecto de inversión, en la construcción de un edificio, o un puente, como el desplome del puente Chirajara ocurrido el 15 de enero de 2018 en la autopista al Llano. En el devenir de las organizaciones los problemas surgen, no hay que aferrarse a la creencia de que el futuro es totalmente previsible y que si no sucede así se debe simplemente a nuestra ignorancia acerca de algunas leyes todavía no conocidas o a la falta de información sobre el estado presente del mundo.

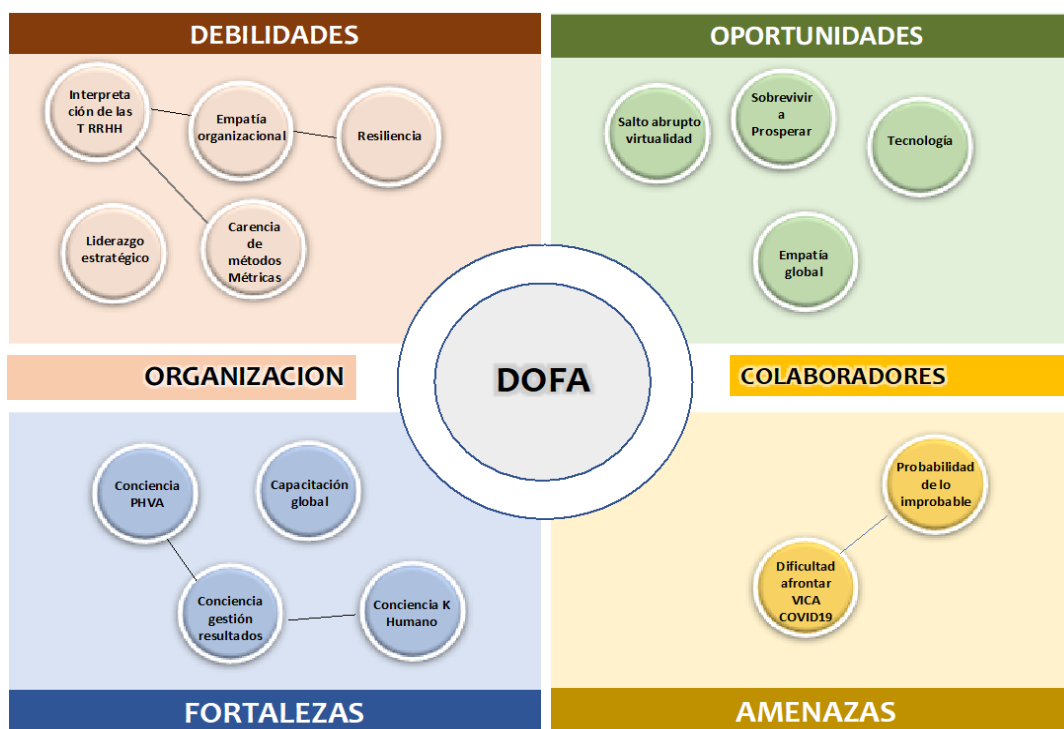
El Covid-19 deja una nueva enseñanza en la historia social, donde se nos muestra con toda claridad que el devenir de la naturaleza y de las sociedades humanas está realmente gobernado por acontecimientos del todo imprevisibles que rompen las expectativas y previsiones, con efectos que suelen dar un vuelco al orden y la regularidad generalmente supuestos por la ciencia ortodoxa.

A los eventos como el Covid-19, se les llama altamente improbables según los modelos científicos y algunos pensadores los llaman Cisnes Negros, “el problema no está en la naturaleza de los sucesos, sino en la perspectiva en que los percibimos”, tal cual lo señala Nassim Nicholas Taleb en su libro El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable. En el sentido anterior, las organizaciones deben atender las variables no consideradas en la planeación estratégica y centrándose en las personas para el manejo de la resiliencia organizacional, la empatía organizacional y fortalecer estos ambientes con perspectivas de escenarios futuros basados en la metodología propuesta de PASO.

3.3. Clasificación Aspectos DOFA

Considerando el inventario de variables realizado, de factores que se analizan para generar una propuesta de valor, se hace la evaluación de los 15 aspectos y se clasifican dentro de la DOFA como se muestra en la figura 19, así:

Figura N° 19. Clasificación DOFA



Como resultante del diagnóstico se plantea una estrategia orientada al ser humano. En conclusión, se propone como estrategia un modelo integral de gestión de lo humano, que impacte un sistema organizacional holístico para entender un mecanismo que irradie energía a todos los sistemas de la organización en su Planeación, Instrumentalización y Operacionalización.

4. Estudios y Análisis

El informe de investigación “Buscando un nuevo liderazgo” (Accenture, 2020) representa la primera etapa de una iniciativa entre el Foro de Jóvenes Líderes Globales (Ellyn Shook, 2020) y la Global Shapers Community (Global Shapers, 2021) en colaboración con Accenture, para crear un nuevo marco de liderazgo responsable y ayudar a las organizaciones a desarrollar entornos en los que puede prosperar. Los estudios que sustentan este informe (Accenture, 2020) indican:

- El 61% de los líderes emergentes dicen que los modelos de negocio sólo deben perseguirse si generan un crecimiento rentable y mejoran los resultados de la sociedad al mismo tiempo.

En este punto resaltamos la conciencia de los nuevos líderes hacia el resultado, pero siempre integrado con beneficios a la sociedad, bajo este enfoque el valor compartido es una necesidad en la estrategia organizacional.

Accenture reforzando “la búsqueda de un nuevo liderazgo” (Accenture, 2020), resume y destaca las cinco principales características de una redefinición de liderazgo responsable en el mundo corporativo-organizacional:

- Los desafíos sociales, económicos y ambientales de los 2020s requieren de nuevos enfoques de liderazgo y responsabilidad.
- Tal como las organizaciones ponen la sustentabilidad y equidad en el corazón de éstas, necesitarán una gama más amplia de habilidades y atributos de liderazgo.
- La capacidad de dominar la Misión y el Propósito, la Innovación y la Tecnología y la Inclusión de los Stakeholders debe convertirse en algo natural.
- Revela cinco elementos del liderazgo responsable que las organizaciones de alto rendimiento visualizan:
 - Inclusión de Stakeholders
 - Emoción e Intuición
 - Misión y Propósito
 - Tecnología e Innovación
 - Inteligencia y perspicacia

A partir de estos cinco elementos y considerando su relación con técnicas del liderazgo responsable que fundamentan el alto rendimiento en las organizaciones, se desarrollan la Gestión de sí mismo (autogestión), la Gestión conversacional, la Gestión de equipos y la Gestión del logro (definidos en el marco teórico), como base para proponer un modelo integrador.

Los desafíos considerados en este estudio y que refuerzan la necesidad de transformación a nivel de las organizaciones son (Accenture, 2020):

- **La Fragilidad económica global:** 87% de los CEOs (Director ejecutivo, traducción de la sigla Chief Executive Officer) cree que los sistemas globales y económicos necesitan reenfocarse en un crecimiento equitativo.
- **La cuarta revolución industrial:** Las nuevas tecnologías deben ser gestionadas tanto por su potencial promesa como por su peligro.
- **El riesgo de no desarrollar a la gente:** La inversión en tecnologías emergentes se duplicó entre 2017 y 2019, pero sólo el 18% de las organizaciones planificó un aumento significativo del gasto para volver a capacitar a su personal en los próximos tres años.
- **La necesidad de un liderazgo responsable:** "Las organizaciones tienen la oportunidad y obligación de dirigir el crecimiento a la par con resultados ambientales y sociales positivos. Esto comienza con redefinir lo que significa liderar responsablemente. Una nueva generación está dirigiendo el camino, enfocada en conducir el valor mientras se honran valores".

De esta forma se identifica la necesidad de implementar estrategias para fortalecer la gestión y el liderazgo relacionado con la influencia e impacto sobre las personas. Se considera que dichas estrategias serán apoyo fundamental para las líneas o grupos de gestión y sobre todo se entiende como parte fundamental del bienestar, de la continuidad en los planes y el desarrollo de las personas que componen las compañías de las que somos responsables.

Por su parte, Deloitte en su publicación Insights (Deloitte, 2021) menciona cifras con las que sustenta el impacto del propósito en las organizaciones a través de la conexión con las personas:

- Las empresas impulsadas por el propósito crecen en promedio tres veces más rápido que sus competidores

- Los consumidores toman decisión sobre marcas considerando:
 - El 28%, cómo la compañía trata a su propia gente.
 - El 20%, cómo la compañía trata el ambiente.
 - El 19%, cómo la compañía apoya a las comunidades donde opera.
- Las compañías orientadas al propósito reportan niveles de innovación 30% más altos.
- Existe un 40% más de retención en la fuerza laboral que sus competidores para las empresas orientadas a propósito.
- 55% de consumidores encuestados consideran que las empresas tienen mayor responsabilidad de actuación relacionada con el propósito.
- El 80% de los consumidores pagarán más si una marca eleva sus precios para ser más ambiental y socialmente responsable o para pagar salarios más altos a sus empleados.
- El 53% de los millennials de Sudáfrica sugieren que han cambiado su relación con una empresa debido al impacto de sus productos o servicios en el medio ambiente o la sociedad.
- Más del 70% de los millenials esperan que sus empleadores se centren en problemas sociales o impulsados por la misión.

Se mantienen en estos estudios recomendaciones orientadas a aspectos que las autoras identifican como comunes y fundamentales en la transformación hacia la orientación al propósito:

- Autenticidad: Permitir y generar espacios para que las personas interioricen el propósito y lo vivan a través de su día a día.
- Acción: Usar el propósito como el combustible del hacer, potenciar la energía de todas las personas en torno a su propósito.
- Evidenciar Impacto real: Usar la información estratégicamente trascendiendo a los números, de tal forma que sea el principal insumo para demostrar los logros obtenidos en consecuencia de un propósito común.
- Empatía: Las personas como centro de la organización responden al buen relacionamiento, a la comunicación clara.

- La fuerza de la integración de los propósitos: Las personas responden a su propósito, si éste se conecta con los de todos los grupos interesados tendrá una relación real y duradera.

5. Propuesta PROSER 1.0

Recogiendo las conclusiones del diagnóstico realizado sobre las 15 variables de la figura N° 17 las buenas prácticas, los planteamientos académicos revisados, los estudios en materia de capital humano que se entienden como referencias exitosas (Ver Tabla 2 Referencias en tendencias y estudios globales), se da cuerpo a la propuesta de postular un Modelo integral de transformación personal y organizacional, que oriente a la alta dirección y a los colaboradores en un esquema sistémico de liderazgo y gestión del capital humano, orientado a impactar en el “SER”, como la forma de lograr la mejor movilización de las personas en su interior, más allá de sus competencias del saber, hacer y del convivir.

Nuestra propuesta, PROSER 1.0, está compuesta por:

- Un Modelo Integrado de Factores y Componentes de la transformación
- Una Visión Sistémica del Modelo Integrado
 - o Planeación
 - o Instrumentalización
 - o Operacionalización
- Una Matriz de Componentes de Transformación de los Colaboradores
 - o Componente a Transformar
 - o Directrices (Qué)
 - o Estrategias (Cómo)
 - o Actividad Clave
 - o Resultado Esperado
 - o Indicador

Tabla 2. Referencias en tendencias y estudios Globales

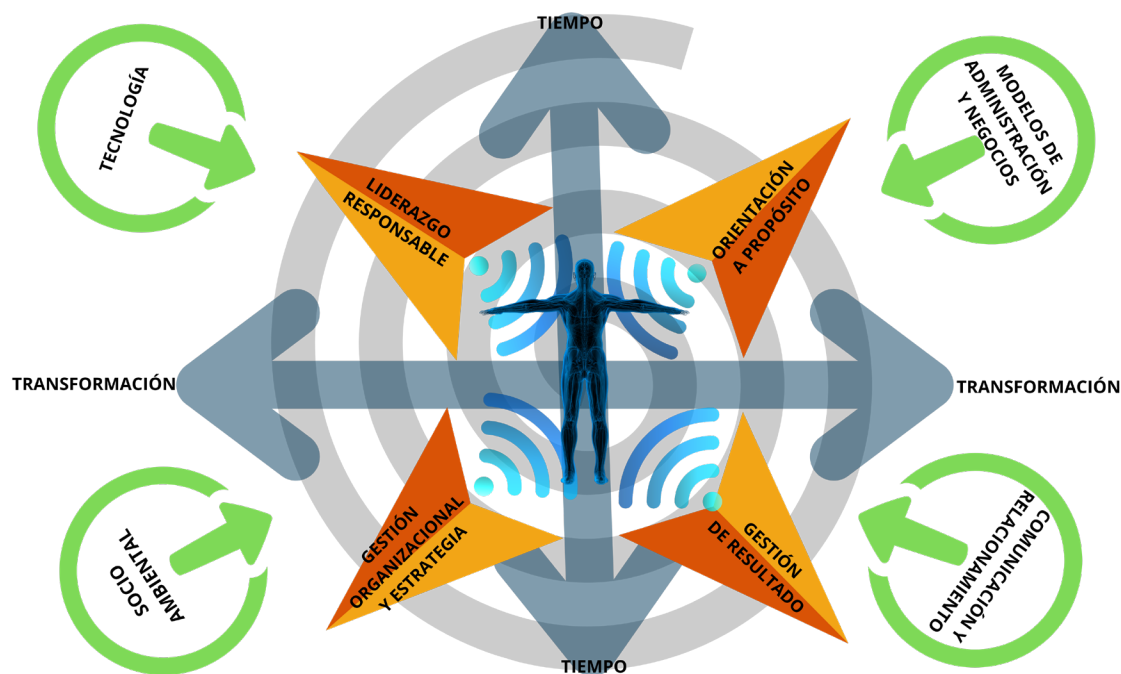
AUTOR	ENFOQUE ORGANIZACIONAL	MARCO CONCEPTUAL	CARACTERÍSTICAS	CONCEPTOS	REFERENCIA	CASOS APLICADOS/ EMPRESAS RELACIONADAS	VARIABLES ANÁLISIS DOFA
DPIC	ORGANIZACIONES ORIENTADAS A PROPÓSITO	- La nueva lógica del Propósito	1. Organizaciones en búsqueda de enfoque más humanista de la gestión. 2. Lógica del Propósito bajo 3 rasgos principales: - Propósito Personal (las personas) - Autogestión (Comunicación y estructura) - Unidad (Estratégica)	- Conocimiento - Motivación - Acción	Libro "Purpose-driven Organizations"	- ISS Facility Services - ANIA - Corporación Jimenez Maña - Unilever	- Resiliencia Organizacional - Liderazgo estratégico - Conciencia PHVA - Orientación a Resultados - Capital Humano - Transformación Tecnológica - Empatía Global - VICA - Probabilidad de lo Improbable
FREDERIC LALOUX	ORGANIZACIONES TEAL	- Evolución de las Organizaciones	1. El factor humano es el protagonista de la empresa. 2. Aprendizaje Continuo. 3. Crecimiento Individual y Global	- Autogestión - Plenitud - Propósito Evolutivo	Libro "Reinventando las Organizaciones"	- Buurizorg - Morning Star - CyberClick	- Empatía Organizacional - Resiliencia Organizacional - Liderazgo estratégico - Orientación a Resultados - Capital Humano - Transformación Tecnológica - Empatía Global - VICA - Probabilidad de lo Improbable
ACCENTURE (Estudios y Analisis Global)	BUSCANDO UN NUEVO LIDERAZGO	- Liderazgo Responsable	Respuesta a: 1. Necesidades Ambientales 2. Fragilidad de economía global. 3. Cuarta Revolución Industrial 4. Riesgo de dejar a la gente	- Inclusión stakeholders - Emoción e Intuición - Misión y Propósito - Tecnología e Innovación - Inteligencia y perspicacia	Accenture-DAVOS-Responsible-Leadership-Report (AIB) - Microsoft - Erige	- World Economic Forum - Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) - Microsoft - Erige	- Tendencias RH - Resiliencia Organizacional - Metodologías P&C - Liderazgo estratégico - Orientación a Resultados - Capital Humano - Virtualidad - Empatía Global - VICA - Probabilidad de lo Improbable
DELOITTE (Estudios y Analisis Global)	TENDENCIAS CAPITAL HUMANO 2021	- El Cambio en un mundo disruptivo	1. Trabajo para el bienestar 2. Potencial del Colaborador 3. Super-Equipos 4. Estrategias de la Fuerza Laboral 5. Acelerar el Cambio	- Tendencias - Sobrevivir - Prosperar	Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021	- Gloat - Mastercard - AstraZeneca - Degreeed	- Tendencias RH - Empatía Organizacional - Resiliencia Organizacional - Metodologías P&C - Liderazgo estratégico - Orientación a Resultados - Capital Humano - Operación Globalizada - Virtualidad - Transformación hacia el Prosperar - Empatía Global - VICA - Probabilidad de lo Improbable

El ser humano cuenta con unos movilizadores internos que lo hacen actuar; a manera de ejemplo, direccionando el análisis a la actualidad y realidad, observamos particularidades y caracterizaciones de comportamiento y necesidades de este nuevo mundo en el año 2021. En particular en Colombia con más de 40 días de paro, durante los meses de mayo y junio, existen muchas manifestaciones que han hecho que muchas personas planteen la necesidad de cambios, delegando la responsabilidad en otros: gobierno, empresarios, sociedad, iglesia, etc, con interpretaciones que sólo nos hacen enfrentarnos entre nosotros mismos. La solución a muchas de las problemáticas depende de las mismas personas, en lo que respecta a elegir de manera consciente a los gobernantes, que los empresarios piensen en las personas, que en la sociedad se ayuden unos a otros, que la iglesia mantenga su mensaje de equilibrio y reflexión y que las personas moderen su individualismo. Las personas debemos orientarnos de una manera propositiva, reconociendo los aspectos de mejora, entendiendo que las perspectivas individuales afectan a las comunidades, que no somos el centro de la vida, que producto del egoísmo se van cambiando los balances y por ello no se toman las decisiones correctas, que, si no se modera, poco a poco, va degradando al ser humano sin darnos cuenta de que estamos instrumentalizando a los demás, exagerando nuestro amor propio.

Por ello, sin buscar caer en un discurso filantrópico, se plantea un modelo para las organizaciones en general orientado al propósito; al reconocer en el nivel estratégico de la organización la ayuda a las personas en su crecimiento personal y reconocer el propósito de la organización, se orientará a las personas para lograr ser más productivas, el ayudar en el liderazgo responsable, en fortalecer la gestión organizacional y estratégica y con el desarrollo de competencias hacia la gestión de resultados, generará el efecto cascada para el bienestar de todos, las personas, las empresas, la sociedad, el gobierno.

De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de lograr la comprensión del modelo se acude la visión gráfica del mismo y se plantea por parte de las autoras una propuesta llamada propósito orientado al ser (PROSER) como se señala en la figura N° 18, incluyendo los componentes y variables principales a considerar y la cual se detalla en su intencionalidad en su descripción particular de cada elemento.

Figura N° 20. Modelo Integrado PROSER 1.0



Las autoras

Este modelo integra componentes que las autoras definen como relevantes y comunes en la literatura analizada.

Base del Modelo

- El Ser como Centro y aspecto fundamental
- Dinámica Cíclica
 - o Eje de Transformación per se
 - o Eje del Tiempo

Factores Externos que influncian y activan las necesidades de transformación

- Tecnología
- Aspectos Socio Ambientales
- Modelos de Administración y Negocios
- Comunicación y Relacionamiento

Componentes Organizacionales Claves transformables

- Liderazgo responsable
- Orientación a Propósito
- Gestión Organizacional y Estrategia
- Gestión del Resultado

El SER se constituye como el factor básico de nuestro modelo, es el elemento clave que permite a la organización diferenciarse de la competencia y alcanzar el éxito.

Se debe trabajar en la debida gestión de los factores intrínsecos asociados al SER (sentimientos, emociones, vínculos, amor propio) para de esta manera aprender como organización qué es lo que motiva a todos los miembros de la organización, qué les preocupa y qué situaciones son las que le demandan importancia.

El SER se encuentra permanentemente en búsqueda de la felicidad, entendida como la armonía que le produce la sensación de estar pleno, en coherencia con estar siendo, haciendo y viviendo lo que ha soñado y lo que quiere (su propósito).

Por otra parte, el ser humano tiene muy marcado su egoísmo, que altera a las organizaciones, con rasgos conductuales y actitudinales, donde el ser busca colocarse en el centro de todo, se enoja y molesta, pide mucho más que lo que da a cambio e instrumentaliza a los demás para los fines propios. Por esto, se requiere interpretar estos factores intrínsecos para moldear su comportamiento, En la gráfica N.º 19 se esquematiza esto con un cuerpo que puede recibir información para interiorizar su cambio, en un ciclo de mejora continua.

Figura N.º 21. Interpretación gráfica del SER



Las autoras

El modelo se enfoca en cuatro factores clave, que consideramos deben ser intervenidos, toda vez que su interrelación impacta al ser, desde la perspectiva del liderazgo responsable, su relación con la orientación al propósito, su impacto en las organizaciones y resultados, en el sentido que a continuación se describe:

Figura N° 22. Factores PROSER 1.0



Las autoras

5.1.Liderazgo responsable

Proponemos el desarrollo de líderes auténticos, con capacidad de análisis al momento de tomar decisiones, con una estructura en valores claramente visible a través de sus acciones, que potencien su perspectiva interna para regular su conducta (coherencia con el ejemplo), con autoconciencia de sus puntos de mejora (volver a sus raíces) y con la capacidad de compartir pensamientos, experiencias y emociones, que fortalezcan las relaciones con sus colaboradores (transparencia relacional).

Para desarrollar un liderazgo auténtico y responsable es necesario trabajar en la escucha activa, la comunicación honesta, la ejecución de acciones en congruencia con los valores entre lo que se dice y lo que se siente, compartiendo el éxito con el equipo (motivar, ser generoso).

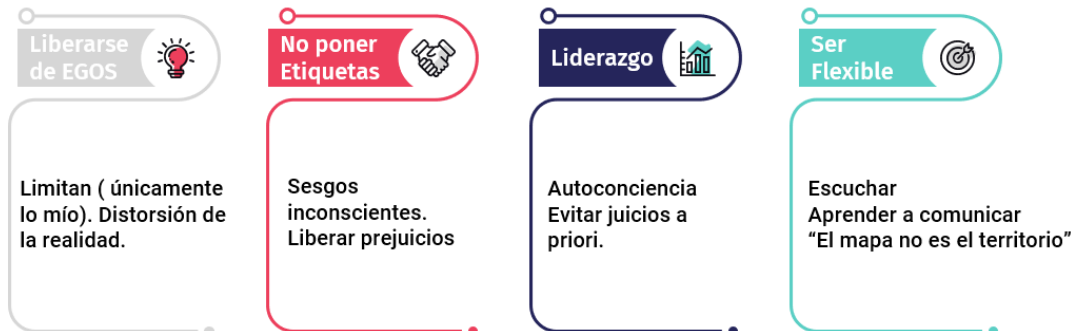
El liderazgo genera cambios (motiva, resuelve conflictos, comunica, delega), como líderes somos responsables de hacer ver a nuestros equipos qué estamos haciendo y para qué lo estamos haciendo.

A partir de los planteamientos de diversos autores, como Peter Drucker, George, Sims, Mc Lean y Mayer y la Escuela de Alta Dirección y Administración EADA - Barcelona, entendemos que un Liderazgo Responsable debe basarse en cuatro ejes, que estimulan potentes resultados en su gestión, al interior de organizaciones orientadas al propósito, como se muestra en las siguientes figuras. Estos son:



Las autoras

Figura N.º 24. Gestión de sí mismo



Las autoras

5.2. Orientación a propósito

El propósito es la razón permanente de existir, es el por qué. Debe estar orientado a futuro, su espíritu debe inspirar, dar dirección al equipo, para lograr entender e interiorizar aquello que quieren los clientes; el propósito ayuda a alinear y reforzar los valores del equipo,

encaminados a lograr, comprender y ejecutar decisiones inteligentes. Esto no se trata de predecir y controlar (planificación estratégica), se trata de sentir y responder (Design Thinking).

Las acciones para considerar dentro del propósito están orientadas a contrarrestar las malas prácticas que pueden darse por parte del ser humano. Como fue mencionado anteriormente, el egoísmo del ser humano distorsiona su perspectiva, con el convencimiento que está haciendo lo correcto. Para contrarrestar el egoísmo, se quiere llegar a emplear el dominio de uno mismo a través del desarrollo de la inteligencia emocional, para reconocer cómo funciona la mente y permitir cambios de manera particular, desarticulando el egoísmo y transformarlo en algo a movilizar, entendiendo el propósito personal y el de la organización. En ese reconocimiento del individuo, se plantea cómo realizar cambios, una actitud diferente para llevar al éxito, como aquello que buscan todos y anhelan unos de una manera y otros de otra manera. La actitud cuenta mucho: muchas personas tienen las capacidades, pero no las actitudes, otros tienen los deseos mas no la actitud, otros tienen la oportunidad y por carecer de la actitud correcta no alcanzan la meta. Es necesario moldear la actitud en la construcción de las relaciones y por ello nace en la propuesta la orientación al propósito. Y pasando de las personas a las organizaciones, se deben considerar 5 acciones para la construcción del propósito, como se muestra en la siguiente figura, así:

Figura N.º 25. *Acciones que construyen propósito*



Fuente: Diseño propio en desarrollo de mapa conceptual Artículo Expoknews

Deleitar a los clientes: Es importante recordar por qué se creó o existe la compañía. Cuando sus fundadores crearon la organización, buscaban satisfacer las necesidades de sus clientes, los estudiaron, observaron cuáles eran los deseos de la población, la sociedad, las empresas, el estado, en fin, las partes interesadas, para atender una necesidad. Por ello, es importante interiorizar en los colaboradores desde la alta dirección esa génesis de la empresa y no perder esa intención de atender una necesidad insatisfecha, el ofrecer una buena atención, el ofrecer el mejor precio, el deleitar a los clientes con algo que deseaban.

Involucrar a los miembros del equipo: Una sociedad es sociedad porque la integran más que una persona, indicando que la organización no se construye sola, existen líderes de un campo específico, así como los líderes de otros líderes. Es necesario crear sentido de pertenencia en los equipos de trabajo para crear valor, observando que todos aportan y su aporte es retribuido y valorado. Y es importante considerar los principios, valores, competencias del ser y todo aquello que está relacionado con el comportamiento del ser humano.

Ética dentro de la sociedad: Se ha comentado del efecto del egoísmo de las personas, que les hace entender que hacen lo correcto desde la perspectiva individual, quizá por un exceso de amor propio., interpretando la ética de la sociedad desde una perspectiva particular. Lo ético varía dentro del contexto y vivencia de la sociedad; no es lo mismo el contexto ético del año 1980 al del año 2021, donde las normas han cambiado. Para ilustrar ello, podemos observar cómo en la sociedad colombiana hoy se cuestiona el manejar en estado de ebriedad, cuando hace muchos años no era penalizado. O los diferentes contextos geográficos: en Colombia el respeto por las señales de tránsito, es muy diferente a como se interpretan en Chile, Europa o Estados Unidos. Por ello el concepto ético debe focalizarse dentro de las organizaciones, para establecer los parámetros de la cultura corporativa y así permitir decisiones basadas en el deber ser; los principios y valores se vulneran por interpretaciones éticas y ejemplos de otros que resquebrajan estos.

Entregar prácticas justas, la inspiración se basa en la motivación, en saber reconocer que los aportes entregados generan un valor, una satisfacción personal. Por ello, las organizaciones deben saber implementar procesos que se apliquen de manera estándar y no se generen incoherencias entre el pensamiento y la acción. Si se genera una directriz por parte del

nivel estratégico, ésta debe cumplirse como está prevista y así se desarrollan procesos justos. En el momento en que se rompen o se saltan pasos en los procedimientos o no se reconoce a los verdaderos autores de iniciativas, se desdibujan las prácticas justas, por ello es deber mantener el cumplimiento a procedimientos y reconocer el trabajo que recorre “la milla extra”.

Servir a todos los interesados: Cuando los colaboradores reconocen todas las partes interesadas de su actividad, y no sólo atienden los requerimientos de sus superiores inmediatos, sino que esto va más allá, a atender las necesidades de las partes interesadas, se logra la reciprocidad a su labor y satisfacción personal, por interpretar la intención de los fundadores de la misión y visión institucional, así como generar la empatía con todas las partes interesadas, lo que igualmente genera la empatía de éstas por el individuo que las atiende en la organización.

5.3. Gestión Organizacional y Estrategia

Para lograr la debida aplicación del modelo es fundamental el compromiso de la alta dirección, que facilite la materialización de la estrategia, bajo el entendido de la relación existente entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica que tiene inherente la responsabilidad general de la organización, en el sentido de propender porque la misión se cumpla de manera efectiva, centrando su objetivo en las personas.

“Vivimos en un mundo donde todo es acerca de las personas. Estamos en un momento verdaderamente humano donde cualquier conexión que no se centre en las personas no irá a ninguna parte”. Bill McDermott, Director Ejecutivo de ServiceNow.

Por lo anterior, es absolutamente determinante plantear la misión, encontrando un sentido compartido que movilice a las personas en la misma dirección, para que su potencial las energice como un todo a enfrentar los desafíos actuales y futuros de la organización.

Es el momento de hacer cambios importantes en la manera como se aborda el trabajo, centrando el esfuerzo en la fuerza laboral que permite a las organizaciones prosperar.

Para lograr la aplicabilidad de la gestión organizacional y estrategia, se hace necesario que los líderes estratégicos den a conocer la visión clara de la dirección (objetivos, cultura), considerando los riesgos y oportunidades asociados, para efectuar su debido análisis y priorización. Luego, implementar acciones que permitan comprobar su efectividad sobre las oportunidades de mejora, impactando positivamente las métricas de calidad y demás indicadores

esenciales que dinamizan el sistema, en sus tres ejes de acción: planeación, instrumentalización y operacionalización de la estrategia.

5.4.Gestión de Resultados

La estrategia toma la gestión de resultados como uno de los factores claves a considerar para lograr la eficacia de la organización, teniendo en cuenta la importancia estratégica del colaborador en el desarrollo de su propia actividad.

Para el desarrollo eficiente de las tareas deberá existir una estructura organizacional apropiada, representada en efectivos sistemas de información alineados con el propósito y los objetivos organizacionales.

Reconociendo que los empresarios se fundamentan en resultados y sus indicadores, como el valor económico agregado (EVA), que demanda un liderazgo personal que de manera decisiva conlleve al éxito de la estrategia, la propuesta PROSER, se basó en la identificación de las oportunidades y riesgos del medio ambiente, determinados por el entorno VICA, que han resultado una amenaza por el incremento de las posibilidades de que suceda lo improbable, encontrando vulnerabilidades en las métricas, falencias en la interpretación de los recursos humanos y limitadas políticas, por un deficitario liderazgo estratégico en tiempos de crisis. La emergencia sanitaria, económica, ambiental y social ha expuesto al mundo a la experimentación de la resiliencia como variable de poder, para enfrentar los desafíos de la realidad actual y lograr valor agregado, a través del desempeño organizacional, la innovación continua, la sustentabilidad y la confianza. Estos actúan como dinamizadores para acelerar la articulación del modelo de administración y negocios, fluctuando en el contexto de tiempo (año, lustro, década), lo que obliga a una línea infinita de mejora continua y así entender la dinámica cambiante para dar fluidez al sistema PROSER, y mejorarlo en versiones posteriores. Por ello esta versión se llamará PROSER 1.0.

Para afrontar este entorno VICA es posible plantearnos otro acróstico:

- **O**rganizar para contrarrestar lo volátil
- **A**uténtico para contrarrestar lo incierto
- **S**encillo para contrarrestar lo complejo
- **P**reciso para contrarrestar lo ambiguo

Un PASO que nos permita seguir adelante. Sin dejar de considerar que se trata de transformaciones globales que abarcan a todo el mundo, podemos revisar la visión de la organización para diseñarla en el corto plazo, obligándonos a darle sentido a los cambios en los que estamos inmersos.

Esta propuesta se realiza como un plus adicional a la propuesta en una visión más propositiva al liderazgo estratégico y orientación al propósito.

Figura N° 26. De ambiente VICA a PASO



Las autoras

5.5. Visión sistémica del modelo

El impacto de PROSER 1.0, como se presentó en su concepto analítico como estrategia resultante del DOFA, requiere de una visión sistémica donde se logre identificar cómo se abarca la organización desde su manera de planeación, instrumentalización y operacionalización de las estrategias empresariales. El efecto del modelo sólo se puede apreciar en los grupos focales

(Familias de cargos de la organización) y procesos (Vinculación, administración y retiro) donde se pretende llegar.

De acuerdo con lo anterior, la figura de la Visión sistémica del PROSER 1.0, permitirá lograr el desarrollo dentro de la organización, desde la visión de sistema, que se detallará en su contenido seguidamente.

Figura N° 27. Visión Sistémica PROSER 1.0



Las autoras

La visión sistémica del modelo tiene dos grandes componentes que buscan una sinergia de la organización hacia los colaboradores que la integran, y de estos hacia la organización, estableciendo la simbiosis y ayuda mutua.

5.5.1. Primer Componente PROSER 1.0

En la propuesta de PROSER 1.0 se detalla la intención general del camino para el cambio, donde se establecen tres dinamizadores de la estrategia, los cuales son tres (3) dinamizadores así: El tecnológico, el de la Comunicación y Relacionamiento y el Socio Ambiental, como se señalan en color marrón claro y representados por piñones pequeños.

Los dinamizadores son los que permitirán que la transformación de las organizaciones se logre en menor tiempo, permitiendo acelerar o ralentizar los procesos en el tiempo, considerando que con ellos se permitirá impactar en los modelos de administración que desarrolla cada compañía y a su vez en los comportamientos que desea obtener por parte el ser humano que llamaría contribuidores.

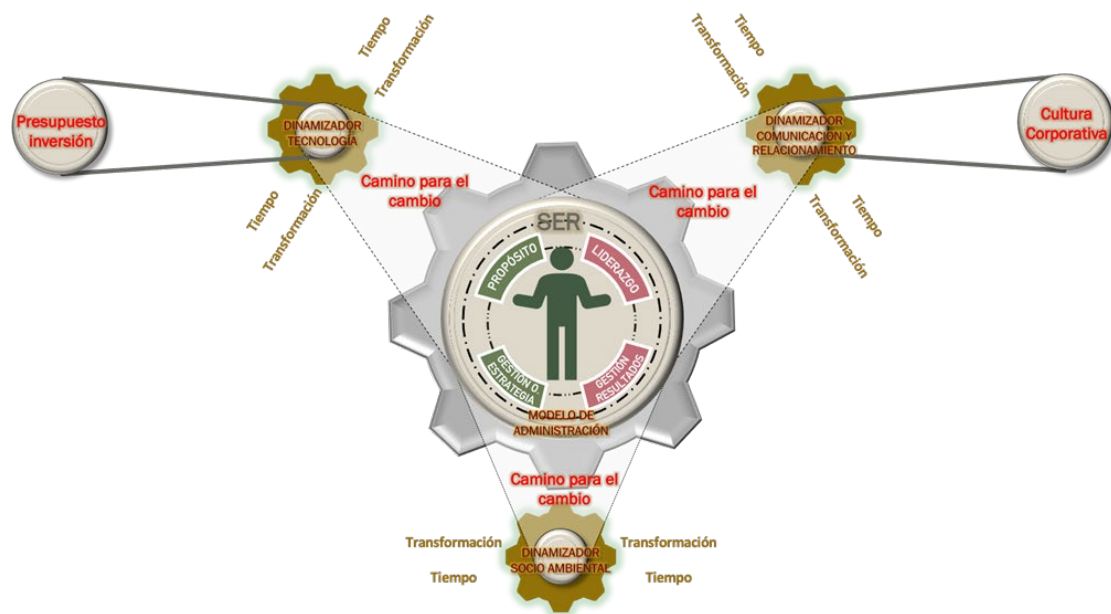
El dinamizador tecnológico requiere que las organizaciones prevean en sus planes de presupuesto o financiamiento el empleo de tecnologías como camino para el cambio donde se puedan hacer proyectos de predictibilidad del talento y esta inversión deberá valorarse de acuerdo al tamaño de la compañía toda vez que ha compañías pequeñas se recomienda tercerizar el proceso o emplear bases de datos en las áreas de potencial humano para llevar el record con el fin de monitorear el avance de la estrategia, por otra parte el dinamizador de comunicaciones y relacionamiento busca impactar en la cultura organizacional para cerrar la brecha con la cultura corporativa que pretende la estrategia de la empresa, por ello es tan importante, valorar periódicamente en términos semestrales al iniciar la fase de desarrollo de la gestión del cambio organizacional para ofrecer victorias tempranas y ello contribuirá a impactar la cultura organizacional y de esta manera impactar en los objetivos del mapa estratégico de la organización de una manera que permita observar el progreso y evolución de la operacionalización del modelo integral PROSER 1.0.

Considerando que en el centro de todo esta el ser humano que llamaremos el contribuidor como aquel ser humano que genera valor a la organización y es necesario

mantenerlo como un capital humano altamente propositivo, con liderazgo orientado a los resultados esperados y especialmente interpretando la gestión organizacional.

La organización requiere de la transformación del ser humano en su orientación al propósito y en el liderazgo, como se explica a lo largo del documento, para obtener un impacto en la gestión en la estrategia de la organización y la planeación por resultados, por ello la transformación y el tiempo son variables que es necesario medir desde el contexto macro y microgerencial de la organización, por ello si se requiere acelerar en su resultado los dinamizadores son elementos de gran importancia para dar el salto estratégico.

Figura N.º 28. Primer Componente Sistema PROSER



Las autoras

Bien el salto estratégico de la organización depende del grado de intención de desarrollar los dinamizadores también se requiere de una visión estratégica de la organización toda vez que, éste componente pertenece al nivel principal de la estrategia de las áreas de gestión humana de las organizaciones, es importante alinearlos con la visión estratégica de la organización y no la de

Gestión Humana, por ello el modelo para ser integral debe proyectarse con el segundo componente del modelo integral en su visión sistémica como se explica a continuación.

5.5.2. Segundo Componente PROSER 1.0

Considerando la visión del primer componente del modelo, el segundo componente busca se visualice el modelo en una visión sistémica que impacte toda la organización, en tal sentido aquí desde la perspectiva de la compañía se consideran tres grandes elementos organizacionales de toda estrategia:

El primer elemento la Planeación como el elemento organizacional que permite establecer la ruta a seguir por la alta dirección, consejo, junta, accionistas etc donde se fija la estrategia organizacional y el modelo integrad PROSER 1.0 busca esta intención y materialización por la alta Dirección donde el ser humano es el centro de la productividad organizacional, por ello aquí es donde se materializan los lineamientos, políticas y directrices de la organización y requiere de vectores principales para su desarrollo como se mencionaran de manera general mas adelante, que pueden ser revalorados por el tipo de organización, misionalidad , tamaño y visión. En un comparativo general se pretende establecer un modelo comparativo con el sector público con mejoras a través de la filosofía general y comparativo con el sector público donde se desarrolla el Modelo Integral de Planeación y Gestión MIPG, como un sistema de gestión de una organización definido. Como el conjunto de estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, mediante el cual se planifica, ejecuta y controla la sostenibilidad de las empresas del sector público y que lo define en el Decreto 1499 de 2017, como *“un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”*.

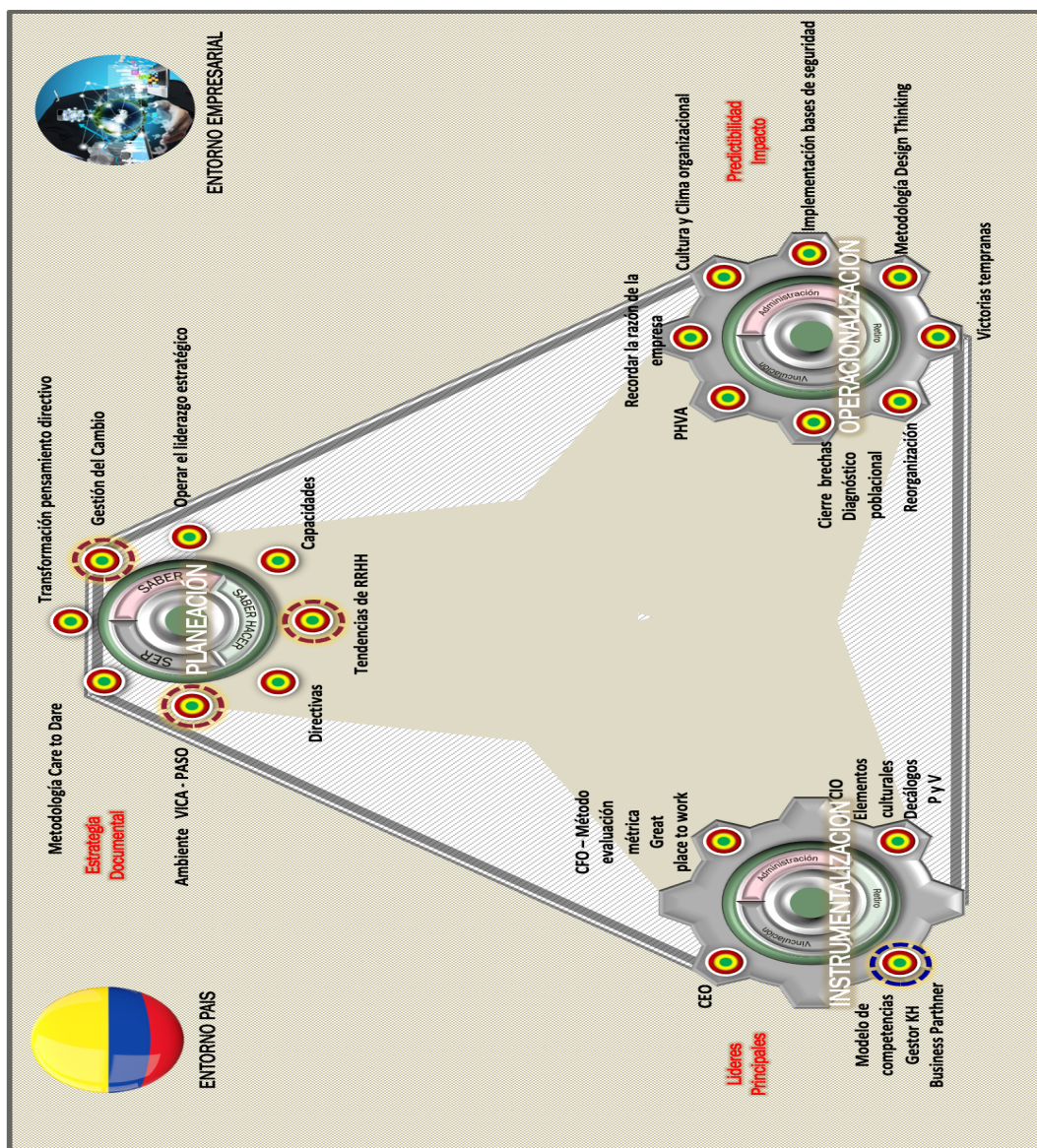
El segundo elemento la instrumentalización, como el elemento organizacional que permite establecer responsables directos y definir los instrumentos y/o herramientas a emplear por la compañía que pretende desarrollar el modelo integral PROSER 1.0, metodologías propias o aquellas ofrecidas por la academia, las experiencias empresariales, las nuevas filosofías de organización o los métodos exitosos de otras empresas.

Los instrumentos se materializan en personas que cuenten con atribuciones de la alta dirección para la toma de decisiones y aplicación de metodologías para adoptar y desarrollar la estrategia en su fase de operacionalización.

El tercer componente organizacional es la operacionalización, donde se enfoca a actividades para tácticas de la organización que emplea los lineamientos de la alta dirección, las decisiones de los instrumentalizadores de la estratégica PRESER 1.0, y la metodologías validadas para aplicar y aquí, se recoge la información, se analiza, se evalúa y se generan las mejoras orientado a la transformación que se espera de las personas y que en el caso particular es avanzar de colaboradores a contribuidores, aquí es donde se materializa la estrategia por ello mas adelante en la descripción del modelo es necesario de construir la matriz de los componentes para los colaboradores a contribuidores PROSER 1.0.

En consecuencia y como efecto a las causas para movilizar los sistemas de la organización, mostrando las líneas de acción sobre la planeación. Está compuesto por 8 vectores para la planeación, 4 vectores para la instrumentalización y 8 vectores para la operacionalización, así:

Figura N° 29. Segundo Componente PROSER 1.0



Las autoras

En la perspectiva de los colaboradores que en el modelo se llaman contribuidores, se identificará qué tan desarrolladas tienen las características que desea la organización en su ser, saber y saber hacer. Lógicamente, esto debe ir acompañado de toda la metodología de cultura organizacional y efectos en el clima organizacional, respondiendo la interrogante ¿Qué buscan?

Que es lograr la transformación de las personas en el propósito, el liderazgo estratégico, la gestión de resultados y la adecuada interpretación de la gestión organizacional.

Planeación, Los procesos de planeación requieren ser documentados y generar el proceso de difusión para su comprensión; para ello es necesario mantener el monitoreo que permita a las diferentes variables, entregar los productos de la planeación, por ello es necesario que las organizaciones promuevan su metodología de trabajo en ocho (8) vectores claves así:

1. Análisis del ambiente VICA a un ambiente PASO
2. Aplicar metodología Care to Dare
3. Transformación del pensamiento directivo. (Iniciativa de planeación que requiere ser aprobada por la junta directiva)
4. Gestionar el cambio (metodología Deloitte o SATIR).
5. Operar el liderazgo estratégico
6. Planeamiento por capacidades
7. Análisis de las tendencias de RRHH
8. Promulgación de directivas (etapa de difusión).

Instrumentalización, Con los elementos necesarios o instrumentos, los responsables, líderes principales y líderes de apoyo, deben determinar los métodos, documentos y métrica con los que se hace el desarrollo de la intención de la planeación estratégica, respondiendo al interrogante ¿cómo lo hacen?, es por ello que es necesario que los primeros responsables del desarrollo del Modelo Integral PROSER 1.0, son los responsables y máximos ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, la toma de decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos, es por ello que en los instrumentos a manera de representación sin ser taxativo se nombran al CEO, CIE, CFO, donde dependiendo del tamaño de la organización pueden ser sus pares o quienes tiene dicha función, y ellos son los responsables de avanzar en la estrategia.

Operacionalización, La operacionalización es la fase de aplicación del modelo, tomando como base el direccionamiento dado por la alta dirección, la tecnoestructura y el staff de apoyo, para ser aplicado al núcleo operacional e igualmente a los demás niveles de la organización. Para ello se definen, ocho (8) vectores de desarrollo así:

1. Interiorización, propósito de la empresa, recordación

2. Medición de clima organizacional frente a la cultura corporativa para identificar brechas
3. Aplicar la metodología Design Thinking
4. Implementaciones de bases de seguridad (Colaboradores)
5. Diagnósticos poblacionales (Propósito, liderazgo, gestión organizacional, gestión resultados) y planteamientos para cierre de brechas
6. Reorganización de procesos de vinculación administración y retiro, aplicando la gestión del cambio
7. Estructuración de victorias tempranas
8. Valorización de la estrategia ciclo PHVA

Aquí se deben establecer las interconexiones en el sistema: quién lo hace y qué métodos deben aplicarse, permitiendo la predictibilidad del talento y contestando el interrogante ¿Cuándo, quién y cómo?

El modelo de integración sistémica mostrado en la figura anterior está representado por:

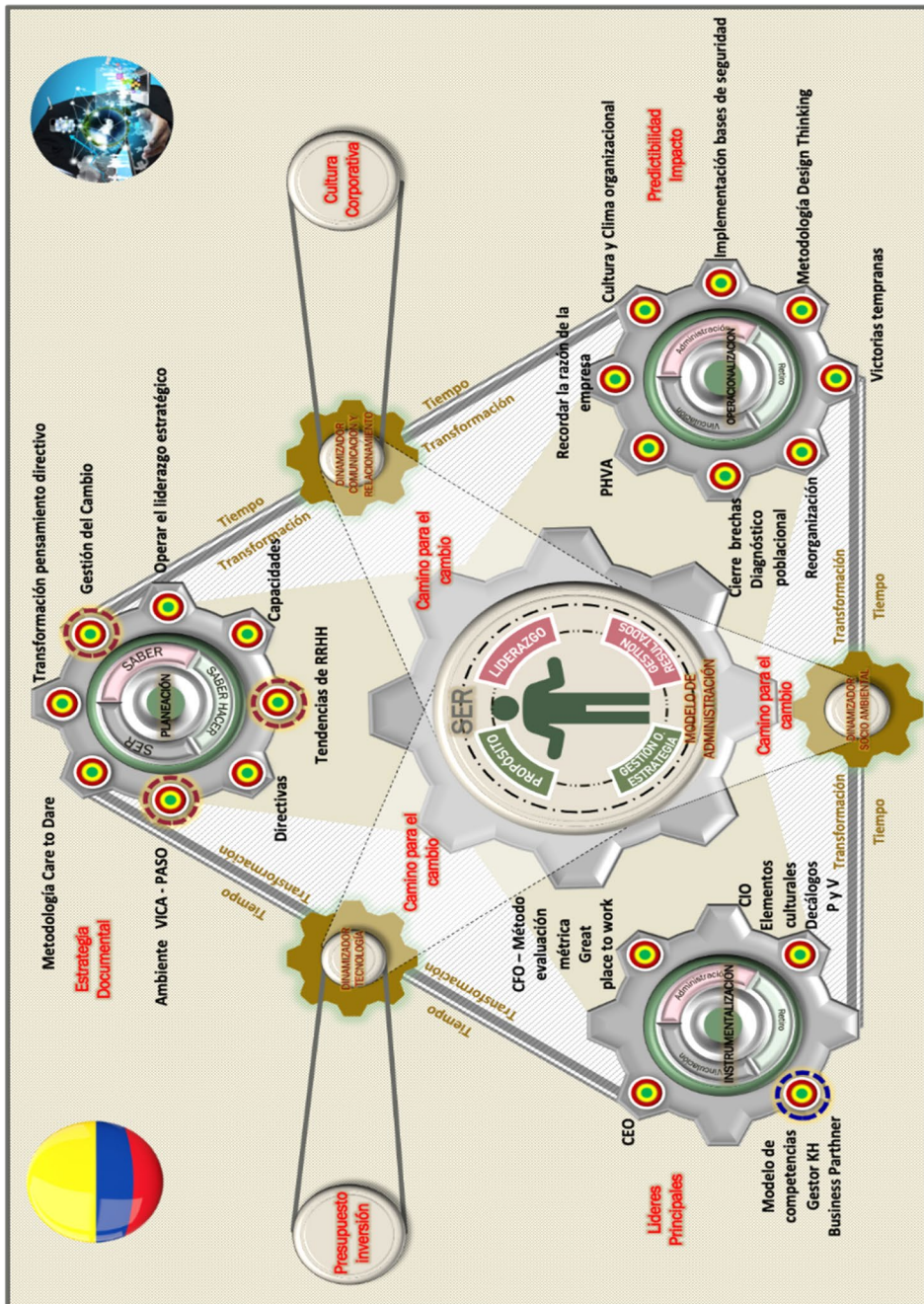
- Agentes externos, que a partir de su propia evolución demandan cambios, para alinear la interrelación ser, empresa, sociedad y planeta.
- El ser (la persona): Como centro y fundamento de cambio en la organización, las familias, la sociedad, el estado etc.
- El tiempo y la transformación, como ejes sobre un espiral dinámico y de continua expansión que deben evolucionar.
- Las componentes que deben adaptar sus teorías y modelos de generación de valor. Aspectos que sugieren buenas prácticas para la transformación y que afectan positivamente y de manera directa al ser.

La operacionalización se fundamenta en la Matriz de los componentes para los colaboradores a contribuidores PROSER 1.0, que se describe en el numeral 5.6 de éste documento.

La teoría muestra que se pueden encontrar muchos factores que influyen en los cambios, necesidades y exigencias de las empresas y a través de ellas en las personas. Por esta razón

hemos recopilado los factores que son comunes en los estudios, análisis y escritos del último año, así:

Figura N.º 30. Integración sistémica PROSER 1.0



Las autoras

5.6. Estrategias y evaluación de los indicadores PROSER 1.0

Llegando a la fase de operacionalización de la estrategia planteada para poner en práctica la propuesta, se presenta la matriz de los componentes para los colaboradores, que aplica para todos, el nivel del ápice estratégico, la línea media, el núcleo operacional, la tecno-estructura y el staff de apoyo. Se establecen en esta matriz: el factor a desarrollar, qué directrices lo impulsan, qué estrategias del nivel táctico se emplean en la fase inicial, así como las actividades clave, el resultado esperado y la configuración de indicadores. Esto debe ser implementado por el área de recursos humanos y revisado de manera trimestral, identificando las victorias tempranas, o la necesidad de reevaluación de la estrategia del nivel táctico y operacional, toda vez que el modelo PROSER 1.0 es la estrategia del nivel estratégico.

Tabla 3. Matriz de los componentes para los colaboradores a contribuidores PROSER 1.0

FACTOR	DIRECTRICES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
PROPÓSITO	Fomentar la empatía para guiar el trabajo colectivo	Invertir en capacitación y aprendizaje, para conectarse mejor con las personas, embajadores de la empresa	1.1. Desarrollar la política de mejoramiento de las personas bajo el concepto de empatía hacia Clientes, Socios, Colegas y demás partes interesadas y su agregación de valor. 1.2. Destinar presupuesto a programas de capacitación dirigida al capital humano, considerando VICA, RSE, Contribución a la sociedad	Transformar la forma de pensar reconociendo la sensibilidad y desarrollo de principios y valores especialmente el respeto por la filosofía institucional como principio y desarrollar valores mínimos para ser buenos	Evaluación del desempeño general

FACTOR	DIRECTRICES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
				seres humanos.	
	Impulsar la comunicación (capacidad de relacionamiento e identificación en zonas grises) en el capital humano, para la gestión estratégica, táctica y operacional de la empresa	Configurar las victorias tempranas y generar su reconocimiento Establecer mecanismos de comunicación directa con los colaboradores en las que se verifique la alineación de la labor con el propósito.	2.1. Mantener un cuadro de control de conocimiento público en el que se evidencie el logro de objetivos a corto plazo. 2.2. Buscar el desarrollo tecnológico para estimular y facilitar la gestión de trabajo y comunicación entre áreas. (software gestión documental, correo electrónico para comunicar al personal, plataformas de información compartida etc).	Que el capital humano evidencie el reconocimiento de sus habilidades y competencias generando seguridad, confianza y pertenencia.	Difusión de políticas, directivas, planes a nivel Estratégico, Táctico y Operacional
	Construir confianza a partir de recursos propios de la ciencia de datos aplicados a la gestión de personas.	Establecer políticas orientadas al cumplimiento de los compromisos con los colaboradores	3.1. Proporcionar a cada persona con posición de responsabilidad una unidad natural de trabajo completa (recursos, herramientas y equipo de trabajo) para desarrollo de proyectos específicos. 3.2. Valorar la	El compromiso y la motivación genuina del colaborador con base en el reconocimiento de la alineación entre su labor, el	Sistemas de información con hoja de vida de funcionarios pueden ser consultados en línea

FACTOR	DIRECTRICES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
			<p>experiencia del capital humano en los procesos de gestión humana.</p> <p>3.3. Construcción de hojas de vida parametrizadas en factores claves de éxito de líderes e igualmente en el resto de capital humano.</p>	propósito personal y el organizacional.	
LIDERAZGO	Establecer la gestión de la inteligencia emocional y liderazgo de servicio	Desarrollar la gestión de líderes en su autodominio, la gestión conversacional, la gestión de equipos y la gestión del logro	<p>4.1. Actualización del modelo de competencias, principios y valores.</p> <p>4.2. Fomentar programas de capacitación basados en casos de éxito propios de la empresa, reconociendo las necesidades de clientes, socios, partes interesadas y colegas</p>	Reconocimiento de líderes con calidades humanas destacables (evaluación 360°)	Valoración de líderes en competencias y cierre de brechas
	Establecer un Clima Laboral favorable en la empresa	Comunicación entre colaboradores y directivos transparente, clara, honesta, personalizada y orientada a generar valor	<p>5.1. Medición del Clima Laboral (Ej. Great place to work).</p> <p>5.2. Difundir los resultados generales del estudio.</p> <p>5.3. Compartir el análisis y plan específico de acción por áreas o segmentos de medición.</p> <p>5.4. Establecer plan</p>	El colaborador debe identificar en el plan de acción las mejoras de los factores que afectan su experiencia en la organización y que	Indicadores de las variables de clima organizacional. De acuerdo con variables definidas

FACTOR	DIRECTRICES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
			de mejoramiento continuo sobre resultados.	fueron registrados en su evaluación	
GESTIÓN ORG. Y ESTRATEGIA	Crear imagen externa coherente con valores e identidad corporativa	Comunicación de los valores que identifican a la organización en busca del reconocimiento de buenas prácticas.	6.1. Establecer, mantener y difundir el código de ética empresarial a los grupos de interés externos. 6.2. Establecer la métrica para medir la Cultura corporativa.	Establecer un criterio diferenciador, generando confianza y reputación social con todos los grupos de interés de la organización.	Entrega y divulgación del código de ética empresarial al 100% de los stakeholders.
	Fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación	Implementar metodologías de innovación materializando ideas en resultados para líneas de trabajo estratégicas y específicas.	7.1. Definir proyectos de carácter electivo para los colaboradores incorporando tareas nuevas, de mayor complejidad y especializadas. 7.2. Aplicar la Metodología Design Thinking.	Incrementar el bienestar, la inspiración, la motivación, el desarrollo y la orientación al logro de los colaboradores. Crear valor y experiencia organizacional a través de la publicación	Propuestas innovadoras

FACTOR	DIRECTRICES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
				de los proyectos finalizados.	
	Fomentar la participación activa del personal	El capital Humano debe estar informado de lo que se debe hacer, de las normas y de las regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos.	8.1. Conformación de CREI, Comités de revisión de la estratégica y la innovación. 8.2. Fijación conjunta con el colaborador de sus objetivos, la forma de cumplimiento y su forma de evaluación, asegurando su entendimiento.	Eficiencia en el cumplimiento de las metas asignadas a cada colaborador .	% Cumplimiento ponderado de todos los objetivos/ % mínimo de Cumplimiento esperado = 1
GESTIÓN DE RESULTADOS	Fomentar una buena comunicación externa mediante la transparencia en la propia organización	Compartir el conocimiento internamente creando, fortaleciendo y generando sinergias en las potencialidades internas para ser proyectadas al exterior.	9.1. Mantener un repositorio actualizado con las capacidades e historias de éxito de toda la organización. 9. Publicación externa semestral (relacionada con la información de ese periodo).	Posicionamiento de marca dentro del sector y potenciar el sentido de pertenencia de los colaboradores.	1 publicación semestral.
	Propender la independencia, objetividad y actitud +	Establecer un lineamiento de auto calificación con	10.1. Informes periódicos de su desempeño directo y no a través de sus supervisores. 10.2. Medición	Obtener información confiable y directa de los procesos/pr	Panorama de brecha de competencias

FACTO R	DIRECTRI CES (QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	ACTIVIDAD CLAVE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
	en los colaboradores	parámetros base que permitan objetividad.	objetiva para el análisis del resultado de las actividades asignadas a cada colaborador. 10.3. Valoración de brecha de competencias.	objetivos de la organización en aras de proyectar el cumplimiento de los objetivos y anticiparse a situaciones inesperadas.	

Las autoras

6. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis de la información relacionada con las necesidades y la situación actual de las empresas colombianas y la revisión teórica efectuada sobre nuevas tendencias de liderazgo y gestión, que resaltan la imperiosa necesidad de regresar a lo básico en términos de relacionamiento y liderazgo, concluimos que la orientación al propósito más allá de ser una tendencia, se convierte en un componente fundamental para la transformación de las organizaciones, que las direcciona de manera coherente hacia la obtención de nuevos y mejores resultados.

De igual forma, identificamos que son muchas las variables que podemos abordar al momento de establecer consenso respecto a las necesidades o fundamentos de la transformación, pero la realidad y el estatus actual del entorno empresarial colombiano y global son los factores que guían la priorización del actuar. Es así como esta propuesta de modelo integral de transformación en su primera versión (PROSER 1.0) contempla inicialmente una serie de factores a combinar y sobre los cuales se debe intervenir, para hacer realidad cambios de manera iterativa e incremental, obteniendo rápidamente resultados que en la dinámica de cambio constante se adaptan e integran a nuevas formas de gestión, liderazgo, comunicación y de impacto social. Se constituirían así más adelante PROSER 2.0, PROSER 3.0 y quizás otros más.

Los lineamientos, componentes, estrategias y acciones específicas que se presentan en el modelo pretenden ser una guía para los líderes y organizaciones que están dispuestos a recobrar y posicionar al “SER” (la persona) en la estrategia organizacional y en el día a día, como el foco y base de la obtención de resultados sostenibles y duraderos.

A partir de conceptos intrínsecos de la persona, como el propósito, la responsabilidad y la evolución, encontramos que las capacidades y los resultados están condicionadas por las percepciones del contexto. En el sentido anterior y considerando que el contexto afecta a las personas es necesario identificar periódicamente herramientas y recursos que faciliten el diagnóstico de estatus quo de las persona y los cuáles son factores de análisis que hoy requieren transformarse para adaptarse al contexto vigente y de esta manera generar nuevos resultados.

Cuando analizamos los conceptos (factores de transformación), encontramos cómo a través del tiempo estos han existido y se han transformado para dar vida a nuevas formas, a nuevos sistemas y a nuevas soluciones. Hoy la innovación nos conduce no sólo a plantear ideas,

sino también a empezar a hacerlas realidad mediante implementaciones graduales y a reconocer con humildad que lo básico se transforma, que la sencillez proporciona viabilidad, que la integración nos permite evolucionar.

Con nuestra propuesta buscamos facilitar un cambio en las organizaciones, caracterizado por una clara responsabilidad en el actuar y un enfoque en el centro real de la sociedad, LAS PERSONAS.

Se espera que las organizaciones que implementen este modelo partan de un cuidadoso análisis de sus propias realidades internas y externas, y entonces den prioridad a las variables y estrategias del modelo que resulten ser de mayor pertinencia, necesidad y/o importancia para ellas, sin dejar de contemplar la integralidad de PROSER 1.0 y las inter-relaciones sistémicas entre sus diversos componentes.

Recomendamos que la implementación de un modelo como PROSER 1.0 en cualquier organización cuente con el aval pleno y la participación activa en el mismo del gobierno corporativo y de los líderes de primer nivel. Por otra parte, consideramos que este proyecto debe ser liderado por un profesional de alto nivel y amplia experiencia, que haga parte del equipo directivo, con una visión estratégica de la gestión y de la gestión del talento humano en particular.

Abordar e implementar el modelo como lo proponemos, les permitirá a las organizaciones adaptarse con rapidez y efectividad a las demandas del cambiante e incierto entorno actual - y quizás de los próximos años - así como obtener mejores resultados, mantenerse competitivas y contribuir más significativamente a la sociedad, especialmente a través del desarrollo y bienestar de sus colaboradores, quienes trasladarán estas buenas prácticas de gestión a sus familias y a la sociedad en general. Esto es lo que muestran las experiencias de muchas empresas globales que han adoptado modelos de orientación al propósito y con enfoque en el SER, algunas de las cuales hemos citado en este estudio.

7. Referencias Bibliográficas

- Accenture. (20 de Enero de 2020). *Accenture*. Obtenido de <https://www.accenture.com/cl-es/insights/consulting/responsible-leadership>
- Accenture. (20 de Enero de 2020). *Accenture Insights*. Obtenido de Buscando un nuevo liderazgo: <https://www.accenture.com/cl-es/insights/consulting/responsible-leadership>
- Arévalo, M. (18 de Noviembre de 2013). *Slideshare*. Obtenido de Componentes del Diseño de la Organización: <https://es.slideshare.net/mariateresarevalo/componentes-omponentes-diseoorganizacin19112013iei>
- BID. (2010). *Publications IADB org*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Bill George, P. S. (2011). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvar Business Review*, 8.
- BSI. (2021). *BSI Organizational Resilience Index Report 2021*. Obtenido de https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf?utm_campaign=GL-OneBSI-LAU-OR-ORIndex21-2103
- BSI Group. (2021). *BSI Organizational*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-CO/acerca-de-bsi/>
- Carlos Rey, M. B. (2019). *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Conexion esan. (2 de Junio de 2020). *Conexion ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/liderazgo-estrategico-y-sus-principales-ventajas/>
- Deloitte. (2020). *Deloitte Insights*. Obtenido de Global Marketing Trends: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/strategy-operations/articles/customer-marketing/global-marketing-trends/global-marketing-trends.html>
- Deloitte. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano en 2021*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2021.html>
- DPMC. (s.f.). *LinkedIn DPMC*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/dpmc-es/>
- DPMC, Beyond Business. (2021). *Consultoría de estrategia y operaciones*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/dpmc-es/>
- Drucker, P. F. (2005). Gestionarse a uno mismo. *Harvard Deusto Business Review*, 71. Obtenido de www.e-deusto.com/buscadorempresarial
- Ejercito Nacional de Colombia. (3 de Noviembre de 2016). *MOCE Modelo de Clasificación por Especialidades del Ejército Nacional*. Obtenido de Youtube: <https://youtu.be/ES2Mssk7hns>
- Ellyn Shook, P. L. (2020). *Accenture*. Obtenido de The Forum of Young Global Leaders: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-115/Accenture-DAVOS-Responsible-Leadership-Report.pdf#zoom=50
- Escuela de Alta Dirección y Administración EADA. (Diciembre de 2020). Master Internacional de Liderazgo. Barcelona, España.
- Global Shapers. (2021). *The power of youth in action*. Obtenido de <https://www.globalshapers.org/>

- Goethe, W. (s.f.). *Tomado de Las 70 mejores frases de Wolfgang Goethe, Castellero Oscar*.
Obtenido de <https://psicologiaymente.com/reflexiones/frases-de-goethe>
- Lazovska, D. (15 de Diciembre de 2017). *expok* . Obtenido de
<https://www.expoknews.com/diferencia-entre-rse-y-proposito-cual-es/>
- Organización Internacional de Estandarización. (s.f.). *ISO 26000 Responsabilidad Social*.
Obtenido de
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Organización ISO. (Diciembre de 2019). *Prisma Consultoria*. Obtenido de
<https://www.prismaconsultoria.com/#>
- Page group. (2021). Estudio de Remuneracion 2021 Beltrán Benjumea, Managing Director.
Colombia.
- Portafolio. (27 de Enero de 2021). *Portafolio Empresas*. Obtenido de
<https://www.portafolio.co/tendencias/empresas-los-retos-para-las-areas-de-recursos-humanos-en-el-2021-548600>
- Portafolio. (s.f.). *Portafolio Empresas*. Obtenido de
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-estado-de-las-empresas-en-las-principales-ciudades-de-colombia-546744>
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* . New York: Doubleday Business.
- Saryfurman, L. (s.f.). *The Power MBA*. Obtenido de
<https://www.thepowermba.com/es/business/organizaciones-teal/>
- Treasure, J. (July de 2011). *TED talks*. Obtenido de
https://www.ted.com/talks/julian_treasure_5_ways_to_listen_better?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare