

# MIPPE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Curso 2022/23

Antes de imprimir, piensa en tu responsabilidad con la naturaleza. Quizás no puedas salvar el planeta, pero sí puedes dejar de destruirlo.

## Contenido

<b>Tema 1. Introducción a la Consultoría organizacional</b> .....	3
Deontología profesional del consultor.....	3
Posible respuesta de examen.....	3
<b>Tema 2. Nuevas estructuras organizacionales y procesos psicosociales asociados</b> .....	5
Procesos psicosociales en las nuevas estructuras organizacionales: los procesos de socialización y la identificación con la organización y el proyecto. ....	5
Posible respuesta de examen.....	5
Organizaciones éticas.....	6
Posible respuesta de examen.....	8
<b>Tema 3. Gestión del Cambio e innovación</b> .....	9
La innovación en el desarrollo organizacional: fuentes de innovación.....	9
Posible respuesta de examen.....	10
La cultura de gestión de errores como ejemplo de estrategia para fomentar la innovación. ....	11
Posible respuesta de examen.....	13
<b>Tema 4. Conflicto y su gestión en el contexto laboral</b> .....	14
Ventajas y beneficios de la mediación. ....	14
Posible respuesta de examen.....	14
El proceso de negociación.....	15
Posible respuesta de examen.....	16
Conductas de gestión del conflicto.....	17
Posible respuesta de examen.....	21
<b>Tema 5. Gestión de la calidad</b> .....	22
Explique los cambios en el núcleo de la cultura que justifican la consideración de la Gestión de Calidad Total como cambio cultural.....	22
Posible respuesta de examen.....	24
La gestión de calidad como cambio cultural.....	25
Posible respuesta de examen.....	27
<b>Tema 6. Gestión del conocimiento</b> .....	27
Explique las formas de conversión del conocimiento. ....	27
Posible respuesta de examen.....	31
Resuma brevemente el modelo de Gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	32
Posible respuesta de examen.....	32
Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento. ....	33



Possible respuesta de examen.....	34
<b>Tema 7. Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes .....</b>	<b>35</b>
Resuma las estrategias de intervención organizacional y de equipos (estrategias positivas orientadas a producir cambios a nivel colectivo).....	35
Possible respuesta de examen.....	36
Señale las principales estrategias colectivas para desarrollar HEROs .....	37
Possible respuesta de examen.....	37

Si encuentras errores gramaticales, de ortografía, duplicidades, cualquier otro error, o quieres añadir algo, puedes compartirlo haciendo [clic aquí](#) y lo solucionamos.



## **Tema 1. Introducción a la Consultoría organizacional**

Deontología profesional del consultor.

El papel del consultor implica trabajar con diversas relaciones, intervenciones e información. Es importante destacar que esta labor se basa en una relación de confianza y confidencialidad fundamental. Sin embargo, se han identificado varios sesgos y faltas éticas que afectan la práctica profesional.

Uno de estos sesgos es el "managerialismo", donde el evaluador se posiciona del lado del cliente que paga por la intervención. Esto crea una relación de complicidad y cordialidad que se refleja en la metodología utilizada para diagnosticar el problema, presentar los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. En conclusión, los valores de los participantes en el proceso de consultoría impactan dicho proceso.

Existen ejemplos de códigos de conducta que los profesionales de la consultoría deben cumplir. A nivel internacional, el Instituto de Consultoría de Gestión de Estados Unidos (IMC) establece un Código Ético que regula la profesión del consultor organizacional. Este código aborda el compromiso con el cliente, con la administración pública y con la profesión y la sociedad.

A nivel nacional, encontramos el Libro Blanco de la Asociación Nacional de Consultoría (2011), que ofrece recomendaciones de buenas prácticas para los consultores en cualquier área de negocio. Estas prácticas incluyen eficiencia, calidad, estabilidad, estandarización, racionalización de recursos, seguridad, confianza, honestidad, transparencia, responsabilidad y flexibilidad.

En el ámbito de la Psicología, el Código Deontológico del Psicólogo (1984) regula la profesión del consultor con formación en Psicología. Este código establece principios generales y principios de competencia profesional, relación con otros profesionales, intervención, investigación, obtención y uso de la información, publicidad, honorarios y garantías procesales.

Además de estos códigos, es importante mencionar los principios de actuación del consultor organizacional propuestos por Franca (1996). Estos principios se basan en la ética profesional y se centran en la beneficencia, autonomía y justicia.

El consultor tiene el derecho de elegir a sus clientes en función de sus propios fines y concepciones. Es responsabilidad del consultor aceptar o rechazar un trabajo según sus valores y metas propuestas. No se debe aceptar un trabajo únicamente por razones económicas, sino considerando los intereses, metas y valores del cliente.

Además de los aspectos éticos, la calidad de la consultoría también es fundamental. Para lograrla, el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional continuo son esenciales. Las nuevas demandas, avances científicos, tecnológicos y sociales requieren un aprendizaje continuo y crítico para desempeñarse de manera competente en la consultoría. El consultor debe mantener un enfoque riguroso basado en el conocimiento existente, pero también estar abierto a nuevas experiencias y aprender nuevos conocimientos.

Posible respuesta de examen

*La deontología profesional del consultor se refiere a un conjunto de principios éticos y normas de conducta que guían su práctica y aseguran la integridad, la responsabilidad y el respeto en el ejercicio de sus funciones. Estos principios y normas son fundamentales para mantener la confianza del cliente,*

*garantizar la calidad del trabajo y promover el bienestar de todas las partes involucradas. A continuación, se presentan algunos aspectos clave de la deontología profesional del consultor:*

- 1. Confidencialidad: El consultor debe mantener la confidencialidad de la información proporcionada por el cliente durante el desarrollo del proyecto. Esta confidencialidad debe ser respetada incluso después de finalizar la relación con el cliente, a menos que exista un deber legal o ético de revelar dicha información.*
- 2. Independencia e imparcialidad: El consultor debe actuar de manera independiente y imparcial, sin dejarse influir por intereses personales, políticos o económicos. Debe basar sus recomendaciones y decisiones en un análisis objetivo y profesional.*
- 3. Competencia y actualización: El consultor debe poseer los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar su trabajo de manera competente. Además, debe mantenerse actualizado en su campo de especialización y estar dispuesto a adquirir nuevos conocimientos y habilidades cuando sea necesario.*
- 4. Transparencia y honestidad: El consultor debe ser transparente en cuanto a su capacitación, experiencia y métodos utilizados. Debe proporcionar información clara y precisa sobre los servicios que ofrece, los costos asociados y las posibles limitaciones o riesgos del trabajo a realizar. Asimismo, debe ser honesto en la presentación de los resultados, evitando la manipulación o tergiversación de la información.*
- 5. Respeto y diversidad: El consultor debe tratar a todas las personas involucradas en el proyecto con respeto y consideración, sin discriminar por motivos de género, raza, religión, orientación sexual u otras características personales. Debe valorar la diversidad y promover la inclusión en todas sus interacciones profesionales.*
- 6. Gestión adecuada de conflictos de intereses: El consultor debe evitar situaciones en las que exista un conflicto de intereses entre su trabajo y otros compromisos personales o profesionales. En caso de que surja un conflicto de intereses, debe revelarlo de manera transparente y tomar las medidas necesarias para resolverlo de manera ética.*

*Estos son solo algunos ejemplos de los principios y normas que conforman la deontología profesional del consultor. Es importante que cada consultor conozca y aplique los códigos éticos y normativas específicas de su área de especialización, así como las regulaciones legales aplicables en su jurisdicción.*



## **Tema 2. Nuevas estructuras organizacionales y procesos psicosociales asociados**

Procesos psicosociales en las nuevas estructuras organizacionales: los procesos de socialización y la identificación con la organización y el proyecto.

Como se ha mencionado anteriormente, existen características propias de las Nuevas Estructuras que influyen en los procesos organizativos. Estas características, según Van Cils (1998), incluyen:

1. Enfoque en organizar en lugar de organización: Se pone énfasis en los procesos y la estrategia que dan lugar a una estructura organizativa.
2. Unidades y territorios difusos y permeables: La organización puede tener límites difusos y no es necesariamente física. Puede resultar difícil determinar dónde comienza y dónde termina la organización.
3. Rentabilidad como requisito principal: La organización se adapta para lograr la rentabilidad, lo cual puede requerir ajustes y cambios en su estructura.
4. Cultura, estatus y poder como formas de control menos específicas: El control en estas estructuras se basa menos en jerarquías y más en aspectos culturales, de estatus y poder.
5. Composición de microorganizaciones o equipos de trabajo: Las nuevas estructuras se componen de unidades más pequeñas y flexibles, que trabajan de manera coordinada.

Teniendo en cuenta estas características, es necesario considerar diferentes procesos psicosociales en la organización, como los procesos de socialización, identificación con la organización, comunicación organizacional, iniciativa personal, liderazgo y trabajo en equipo.

En los procesos de socialización, se deben tener en cuenta los modelos no lineales de desarrollo de grupos propuestos por Hennecke, Hoffer y Wynne (1992), que sugieren la ausencia de una secuencia fija en el desarrollo de un grupo. Además, la socialización en estas nuevas estructuras implica evaluar constantemente los costos y beneficios, mantener el compromiso y adaptarse a los roles en evolución.

La identificación con la organización y el proyecto también es relevante, y se puede dar tanto a nivel de la organización en su conjunto como de equipos, departamentos o grupos específicos. La categorización de uno mismo en relación a otros grupos, los valores y el prestigio del grupo influyen en la identificación.

En el caso de alianzas estratégicas, pueden surgir conflictos debido a la competencia por recursos escasos. Para evitar estos conflictos, se puede aplicar la Teoría de Conflicto Realista de Campbell (1975), que sugiere desmitificar al exogrupo y categorizar conjuntamente los nuevos equipos bajo una nueva identidad compartida.

En resumen, las nuevas estructuras organizativas presentan características que influyen en los procesos psicosociales de la organización. Es fundamental comprender y gestionar adecuadamente los procesos de socialización, identificación, comunicación y liderazgo para adaptarse a estas estructuras y promover un funcionamiento efectivo.

Posible respuesta de examen

*En las nuevas estructuras organizacionales, existen dos procesos psicosociales importantes a tener en cuenta: los procesos de socialización y la identificación con la organización y el proyecto. Estos procesos*



*influyen en la forma en que los miembros de la organización se integran, se relacionan y se comprometen con la misma.*

1. *Procesos de socialización: La socialización se refiere al proceso mediante el cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades, normas y valores necesarios para participar de manera efectiva en una organización. En las nuevas estructuras organizacionales, los procesos de socialización pueden ser más dinámicos y rápidos debido a la naturaleza flexible y cambiante de estas estructuras.*

*En lugar de seguir una secuencia lineal, los nuevos miembros pueden experimentar múltiples ciclos de socialización a medida que se incorporan y se reincorporan a la organización debido a cambios en los proyectos o a necesidades de la organización. Durante este proceso, los miembros adquieren tanto conocimientos técnicos como una comprensión de la cultura organizativa, las normas de trabajo y las relaciones interpersonales.*

2. *Identificación con la organización y el proyecto: La identificación se refiere al sentido de pertenencia y conexión emocional que los individuos desarrollan hacia la organización y su proyecto. En las nuevas estructuras organizacionales, la identificación puede ser más compleja debido a la naturaleza difusa y permeable de la organización.*

*Los miembros pueden identificarse tanto con la organización en su conjunto como con equipos, departamentos o grupos específicos. La identificación se ve influenciada por factores como los valores compartidos, la misión y visión de la organización, así como la percepción de la organización como distinta y prestigiosa en comparación con otras.*

*Es importante fomentar la identificación con la organización y el proyecto en las nuevas estructuras, ya que esto contribuye al compromiso y la motivación de los miembros. Para lograrlo, se pueden utilizar estrategias de comunicación interna que enfatizan los logros y valores compartidos, así como promover un sentido de comunidad y colaboración entre los miembros.*

*En resumen, los procesos de socialización y la identificación con la organización y el proyecto son cruciales en las nuevas estructuras organizacionales. Un enfoque adecuado en estos procesos puede ayudar a integrar a los miembros de manera efectiva, promover su compromiso y contribuir al éxito de la organización en un entorno dinámico y cambiante.*

### Organizaciones éticas.

Las nuevas estructuras organizacionales no solo deben ser flexibles, sino que también se les exige cada vez más un comportamiento ético en relación a la comunidad debido a los cambios sociológicos actuales. El profesor **Guillén (2006)**, en su manual «*Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianzas*», plantea tres razones fundamentales para atender o estudiar la ética empresarial:

1. **Razones técnico-económicas**, dado que la calidad humana puede ser fuente de ventaja competitiva.
2. **Razones psicológicas**, en tanto que la sociedad lo demanda cada vez más.
3. **Razones humanas**, porque no podemos olvidar que la persona sigue siendo persona dentro de la organización.



Por su parte, **Melé (2012)** propone 7 razones por las cuales incorporar la ética en la gestión de las organizaciones del futuro:

- Humaniza la empresa.
- Genera confianza.
- Fomenta la lealtad.
- Favorece la aceptación social.
- Refuerza los hábitos morales.
- Fomenta la responsabilidad.
- Incide en la reputación y las buenas relaciones.

El [Modelo Virtuoso](#) de la Ética en las Organizaciones propuesto por Guillén (2006) establece que la ética es un factor clave en la gestión de una empresa y que el cumplimiento de estándares éticos en todas las áreas de la organización puede generar una espiral de ganancias éticamente positivas a todos los niveles.

La aplicación de buenas prácticas éticas por parte de la dirección de la empresa influye en la motivación de los trabajadores, quienes a su vez actúan de manera ética en su ámbito de trabajo. Esto genera una cultura empresarial basada en la mutua confianza, lo que a su vez impacta en la reputación positiva de la empresa en el mercado. Una buena reputación se convierte en un aval positivo para los directivos, quienes ven reforzado su compromiso con la aplicación de criterios éticos en la organización.

#### Criterios para considerar una acción como Buena Práctica según la Unión Europea

- Producir un **beneficio social**, económico o medioambiental para alguno de los grupos de interés de la empresa.
- Ser **voluntaria** y adicional a lo exigido por la Legislación y la costumbre.
- No ser fruto de la casualidad. Ser **impulsada** por la propia empresa.
- Poseer **alto impacto** en el grupo de interés al que va dirigido.
- Ser **accesible** a un gran número de personas (Universalidad).
- Ser **permanente** en el tiempo.

Un ejemplo de empresa que aplica el modelo virtuoso de la ética en las organizaciones es TRIODOS BANK. Esta entidad financiera incorpora la ética en su estrategia empresarial, en lugar de tener un departamento de Responsabilidad Social Corporativa específico. De esta manera, se asegura que la ética es un valor transversal que impregna todas las áreas de la organización. En definitiva, el Modelo Virtuoso de la Ética en las Organizaciones propuesto por Guillén (2006) defiende que el cumplimiento de estándares éticos en una empresa no solo es una obligación moral, sino que también tiene un impacto positivo en la motivación de los trabajadores, en la cultura empresarial y en la reputación de la empresa, lo que se traduce en un éxito empresarial sostenible y éticamente positivo.

En este marco, la [Responsabilidad Social Empresarial \(RSE\)](#) se puede entender como una forma de gestión empresarial que busca la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y de la sociedad en la que opera. Además, implica un compromiso activo y voluntario de las empresas en la mejora continua de sus prácticas y decisiones, teniendo en cuenta el impacto que éstas pueden tener en sus diferentes grupos de interés. Es importante destacar que la Responsabilidad Social Empresarial no se trata de una acción

puntual o de un mero cumplimiento legal, sino que debe estar presente en la estrategia empresarial y en todas las decisiones y acciones que se lleven a cabo en la empresa. De esta manera, se puede lograr una verdadera contribución al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

Para implementar la RSE de manera efectiva, es fundamental que las empresas realicen una evaluación rigurosa de sus impactos sociales, laborales y medioambientales, establezcan objetivos y metas concretas y medibles, y desarrollen planes de acción con la participación activa de sus diferentes grupos de interés. Asimismo, deben establecer sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados, y realizar comunicaciones transparentes y efectivas sobre sus acciones y logros en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

### Ejemplos de Acciones de Responsabilidad Social Corporativa

#### RECURSOS HUMANOS

- [Representación](#) formal de los/as trabajadores/as en la toma de decisiones o gestión de la empresa.
- Mejora del clima laboral.

#### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Conciliación de vida familiar y profesional: flexibilidad en el trabajo, guarderías, turnos, etc.
- Acciones de [sensibilización](#) e información específicas.

#### [SALUD Y SEGURIDAD](#)

- Formación en salud y seguridad en el trabajo.
- Elaboración de una política de salud y seguridad.

#### IMPACTO AMBIENTAL

- Ahorro y eficiencia energética y/o utilización de energías renovables.
- Reducción consumo de energía y agua, menor consumo de materias primas, mejora del reciclaje y/o reducción de residuos.

#### PERSONAS EN RIESGO

- Patrocinio de proyectos de inserción de personas en riesgo.
- Colaboración mediante aportaciones en especies o servicios.

#### COMUNIDADES LOCALES

- Ofrecimiento de plazas de formación profesional.
- Mecenazgo.

En resumen, la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto clave para lograr un crecimiento económico sostenible y equitativo, y para fomentar la confianza y la reputación positiva de las empresas en la sociedad. Su implementación efectiva puede generar beneficios tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto, contribuyendo a la construcción de un futuro más justo y sostenible.

Posible respuesta de examen

*Las organizaciones éticas son aquellas que integran la ética en todas sus operaciones y decisiones. Estas organizaciones reconocen la importancia de actuar de manera responsable y consciente en relación con los valores éticos y morales.*

*A continuación, se presentan algunas características y prácticas comunes de las organizaciones éticas:*

1. *Valores y cultura ética: Las organizaciones éticas establecen valores claros y promueven una cultura ética en todos los niveles. Fomentan la integridad, la transparencia, la honestidad y el respeto en todas las interacciones y relaciones internas y externas.*
2. *Responsabilidad social: Las organizaciones éticas asumen la responsabilidad de su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Buscan contribuir positivamente al bienestar de la comunidad y adoptan prácticas sostenibles en sus operaciones.*
3. *Cumplimiento legal y normativo: Las organizaciones éticas cumplen con todas las leyes, regulaciones y estándares aplicables en su industria. No solo se adhieren a los requisitos legales, sino que también se esfuerzan por ir más allá para asegurar un comportamiento ético y responsable.*
4. *Toma de decisiones éticas: Las organizaciones éticas consideran las implicaciones éticas al tomar decisiones importantes. Evalúan las diferentes opciones desde una perspectiva ética y buscan soluciones que equilibren el beneficio comercial con el impacto social y ambiental.*
5. *Trato justo y equitativo: Las organizaciones éticas promueven la equidad y la justicia en todas las prácticas relacionadas con los empleados, como la contratación, la promoción, la compensación y la capacitación. No toleran la discriminación, el acoso ni ninguna forma de comportamiento injusto o perjudicial.*
6. *Comunicación transparente: Las organizaciones éticas fomentan una comunicación abierta y transparente tanto internamente como con las partes interesadas externas. Comparten información relevante de manera clara y honesta, y están dispuestas a abordar y corregir cualquier problema ético que pueda surgir.*
7. *Ética en la cadena de suministro: Las organizaciones éticas se preocupan por las prácticas éticas en su cadena de suministro. Aseguran que sus proveedores también cumplan con estándares éticos y sociales, evitando el uso de trabajo infantil, condiciones laborales injustas o cualquier forma de explotación.*
8. *Participación y empoderamiento: Las organizaciones éticas fomentan la participación y el empoderamiento de sus empleados. Reconocen y valoran las contribuciones individuales, promueven la diversidad y la inclusión, y crean un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso.*

*En resumen, las organizaciones éticas van más allá de simplemente cumplir con la ley y buscan actuar de manera responsable, considerando los valores éticos en todas sus operaciones. Promueven la transparencia, la responsabilidad social, la equidad y la toma de decisiones éticas, y se esfuerzan por generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.*

### **Tema 3. Gestión del Cambio e innovación**

La innovación en el desarrollo organizacional: fuentes de innovación.

La innovación se refiere a la implementación práctica y materialización de una idea ingeniosa. Implica los procesos de la organización dirigidos a aplicar y aprovechar esa idea. Según Drucker (1985), la innovación no se limita a poner en marcha la idea, sino que implica su explotación comercial. Por lo tanto, el término abarca más que la creación de la idea y tiene un componente social fuerte, a diferencia de la creatividad, que se centra en el aspecto cognitivo de la generación de ideas (Gisbert, 2006).



Cuando se habla de innovación, generalmente se hace referencia al departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) en la estructura de las organizaciones. Sin embargo, estas siglas pueden considerarse como un modelo que guíe las acciones dentro de la organización y de sus miembros, independientemente de la existencia de un departamento específico para investigar y crear nuevos productos y servicios. El término "innovación" se utiliza comúnmente para describir cambios en la tecnología (innovaciones de proceso) y en los nuevos productos (innovación de productos) (Muñoz, 2005). Bledow, Frese, Anderson, Erez y Farr (2009) hacen una distinción similar, aunque con algunos matices, entre la innovación tecnológica, la innovación en productos y servicios, y la innovación en procesos.

Por lo tanto, la innovación debe ser integrada en todos los niveles de la organización para generar nuevos métodos de trabajo, atención al cliente, etc. (Seely, 2000). Es importante incorporar sistemas formales e informales de aprendizaje, prestando especial atención a estos últimos. Esto evita, por ejemplo, que la improvisación informal de un empleado frente a un problema diario se quede solo en la oficina local y se pierda una innovación con un alto impacto en los procesos organizativos.

Existen diferentes clasificaciones de los tipos de innovación, pero una que se ajusta a la idea general de procesos de cambio es la de Anderm y Krng (1993), quienes identifican tres tipos de innovación: emergente, adaptada e impuesta.

1. Innovaciones emergentes: Ocurren dentro de la organización y son propias de organizaciones emprendedoras y pioneras. Ejemplos de ello son Apple y Google, caracterizadas por su proactividad en la generación de innovación.
2. Innovaciones adaptadas: Son innovaciones que la organización adopta de otras organizaciones, donde se incorporan prácticas probadas.
3. Innovaciones impuestas: Se refieren a organizaciones que se ven obligadas a cambiar debido a leyes y regulaciones que exigen la creación de nuevos procesos o métodos de trabajo.

En cuanto a las fuentes de innovación, la organización puede obtenerlas tanto internamente como externamente. A nivel interno, se encuentran mejoras en el producto, la gestión de procesos, la incorporación de tecnologías que agilizan las funciones, entre otros. A nivel externo, otras empresas u organizaciones, como universidades, pueden ser fuentes de generación de conocimiento, al igual que las necesidades de los clientes. La innovación en nuevos productos es tan importante como la investigación de nuevos métodos y procesos de trabajo, y puede tener lugar en cualquier lugar de la empresa

#### Posible respuesta de examen

*La innovación juega un papel crucial en el desarrollo organizacional, ya que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno, mejorar su competitividad y generar valor. En este contexto, las fuentes de innovación son los lugares donde las organizaciones pueden buscar inspiración, conocimiento y nuevas ideas para impulsar su proceso innovador. A continuación, se describen algunas fuentes de innovación comunes:*

1. *Investigación y Desarrollo (I+D): Los departamentos de I+D son una fuente tradicional de innovación. Estos departamentos se dedican a la investigación científica y tecnológica para desarrollar nuevos*



*productos, procesos o servicios. Realizan estudios, experimentos y pruebas para generar conocimientos técnicos y aplicarlos en la creación de innovaciones.*

2. *Clientes y usuarios: Los clientes y usuarios son una valiosa fuente de retroalimentación e ideas para la innovación. Al escuchar sus necesidades, deseos y problemas, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan sus demandas. Las encuestas, los grupos de enfoque y el análisis de datos de los clientes son herramientas útiles para recopilar información relevante.*
3. *Colaboración y asociaciones: Las alianzas estratégicas con otras organizaciones, como proveedores, socios comerciales o universidades, pueden ser fuentes valiosas de innovación. A través de la colaboración, las organizaciones pueden compartir conocimientos, recursos y experiencias para desarrollar conjuntamente nuevas ideas y soluciones innovadoras. Los proyectos de investigación conjuntos, las iniciativas de co-creación y los programas de incubación son ejemplos de enfoques colaborativos para la innovación.*
4. *Competidores y benchmarking: Observar y analizar a los competidores es una fuente importante de inspiración para la innovación. El benchmarking consiste en comparar los procesos, productos o servicios de una organización con los de los competidores líderes o las mejores prácticas del sector. Esta comparación puede revelar oportunidades de mejora y desencadenar ideas innovadoras para cerrar brechas de desempeño.*
5. *Cambios en el entorno y tendencias: Los cambios en el entorno, como avances tecnológicos, cambios demográficos, regulaciones gubernamentales o nuevas tendencias sociales, pueden generar oportunidades para la innovación. Estar atento a estos cambios y adaptarse a ellos de manera proactiva puede permitir a las organizaciones anticiparse a las necesidades emergentes y desarrollar soluciones innovadoras que aprovechen esas tendencias.*
6. *Empleados y equipos de trabajo: Los empleados son una fuente valiosa de conocimientos y creatividad. Fomentar una cultura de innovación y darles voz a los empleados para que aporten ideas y sugerencias puede generar innovaciones desde dentro de la organización. Los equipos de trabajo multidisciplinarios y las prácticas de gestión del conocimiento también pueden estimular la generación de ideas innovadoras y facilitar su implementación.*

*En resumen, las fuentes de innovación pueden ser tanto internas como externas a la organización. Buscar inspiración y conocimiento en diferentes ámbitos, como la investigación, los clientes, la colaboración, los competidores y los cambios en el entorno, ayuda a las organizaciones a mantenerse actualizadas, desarrollar soluciones innovadoras y lograr un desarrollo organizacional sostenible.*

La cultura de gestión de errores como ejemplo de estrategia para fomentar la innovación.

Cuando se consideran los errores, podemos recordar grandes catástrofes causadas por cadenas de errores humanos, como accidentes aéreos y naufragios. En estos casos, es crucial enfatizar la necesidad de establecer protocolos que prevengan dichos errores. Sin embargo, los errores también pueden verse como una fuente de aprendizaje e innovación. Por ejemplo, el caso popular de los Post-it, que surgió a partir de un error en la creación de un pegamento potente. De hecho, Keith y Frese (2011) sostienen que para el aprendizaje, los errores son más valiosos que los eventos positivos.

Por lo tanto, la cultura de la gestión de errores es esencial para fomentar la innovación y garantizar un clima de seguridad necesario, previniendo posibles fallas o errores que puedan poner en riesgo la seguridad de los trabajadores. La prevención de errores es necesaria antes de que ocurran, pero una vez que se ha producido un error, es importante controlar sus consecuencias, y es en ese punto donde entra en juego la gestión de errores. A menudo, se confunden los errores con las consecuencias de los errores, y generalmente tememos las consecuencias más que los propios errores, por lo que una adecuada gestión de errores es fundamental.

La cultura de la gestión de errores se define como el sistema de normas, valores, prácticas y procedimientos comunes compartidos por los miembros de una organización y que se centra en la gestión de errores (Van Dyck, Frese, Baer y Sonnentag, 2005). Para llevar a cabo una gestión adecuada de errores, es necesario comenzar por lo más básico: distinguir entre los diferentes tipos de errores.

Según Reacon (1990), se pueden distinguir dos tipos de errores. Los deslices o lapsus son errores en la ejecución de un plan debido a distracciones. Estos son los errores más sencillos de evitar. Sin embargo, los errores que resultan de una planificación inadecuada requieren más esfuerzo en su gestión. Por lo tanto, una adecuada planificación durante el proceso de implementación de una idea innovadora ayudará a evitar errores.

Estos dos tipos de errores deben evitarse en la medida de lo posible. Sin embargo, frente a ellos, existen errores que no solo deben permitirse, sino también alentarse: aquellos que ocurren como resultado de asumir riesgos para mejorar. Este tipo de errores deben valorarse de manera positiva, ya que pueden aumentar la atención y la experimentación, así como la disposición a asumir riesgos, fomentar la innovación y mejorar la adaptabilidad a circunstancias cambiantes. Además, el aprendizaje o entrenamiento en nuevas tareas o procesos mejora cuando se permiten errores (Keith y Frese, 2011). Lo importante es evitar las consecuencias negativas una vez que se ha cometido un error.

En primer lugar, se encuentra la detección de errores. Cuanto antes se detecte un error, más fácil será resolverlo con el menor número de consecuencias negativas. Existen diferentes estrategias para mejorar la detección, y Keith y Frese (2011) advierten que las organizaciones más enfocadas en la prevención de errores suelen ser más lentas en detectarlos una vez que ya han ocurrido. La sobreconfianza en la estrategia de prevención puede hacer que se preste menos atención a las situaciones potenciales de error y a las señales de posibles errores. Es necesario adaptarse en función del momento en el proceso de innovación, ya que resulta complicado ofrecer ideas innovadoras bajo una cultura de prevención de errores. Sin embargo, al inicio de la implementación de la innovación, es importante centrarse en la prevención de errores.

Además, es fundamental comunicar los errores para que todos los miembros de la organización estén al tanto de su comisión. El objetivo principal es evitar que se repitan, pero también es positivo que el error sea conocido, especialmente si forma parte del inicio de la innovación, antes de su implementación. Esto permite que todos puedan seguir proponiendo mejoras.

El tercer aspecto clave es una buena coordinación para el control y resolución de errores de manera rápida y efectiva. Una respuesta coordinada y eficiente facilitará la gestión adecuada de los errores, minimizando sus repercusiones y evitando que se conviertan en problemas mayores.

Por último, es importante analizar los errores una vez que ya han ocurrido, buscando las causas subyacentes. Este análisis permitirá evitar que se repitan no solo errores similares, sino también aquellos



con causas similares. Aprender de los errores y aplicar las lecciones aprendidas es fundamental para el crecimiento y la mejora continua.

En resumen, para mejorar la cultura de gestión de errores, se deben considerar aspectos como la detección temprana, la comunicación efectiva, la coordinación en la resolución y el análisis de las causas. Al abordar estos aspectos, se promueve un enfoque proactivo y preventivo hacia los errores, fomentando así la innovación y el aprendizaje en la organización.

#### Posible respuesta de examen

*La cultura de gestión de errores puede ser considerada como una estrategia efectiva para fomentar la innovación en una organización. Aunque los errores a menudo se asocian con aspectos negativos, es importante reconocer que también pueden ser fuente de aprendizaje y oportunidades de mejora.*

*En una cultura de gestión de errores, se promueve un ambiente donde los errores no son castigados ni estigmatizados, sino vistos como parte natural del proceso de innovación. Aquí hay algunos aspectos clave que destacan la relación entre la gestión de errores y la promoción de la innovación:*

- 1. Aprendizaje: Los errores proporcionan valiosas lecciones y conocimientos. En lugar de ocultar o ignorar los errores, una cultura de gestión de errores anima a las personas a reflexionar sobre lo sucedido, identificar las causas y buscar soluciones para evitar que se repitan. Este enfoque de aprendizaje continuo impulsa la mejora y la innovación en la organización.*
- 2. Experimentación: La gestión de errores fomenta la experimentación y la toma de riesgos controlados. Cuando los empleados se sienten seguros para probar nuevas ideas sin temor a cometer errores, se promueve la creatividad y la innovación. Los errores se ven como oportunidades para descubrir nuevas soluciones y enfoques, lo que impulsa el desarrollo de ideas innovadoras.*
- 3. Comunicación abierta: En una cultura de gestión de errores, la comunicación abierta y transparente es fundamental. Las personas se sienten alentadas a compartir sus errores y lecciones aprendidas con otros miembros del equipo. Esto facilita el intercambio de conocimientos y promueve la colaboración, lo que puede conducir a nuevas ideas y enfoques innovadores.*
- 4. Resiliencia: La gestión de errores promueve la resiliencia organizacional. Las organizaciones que reconocen que los errores son inevitables en el camino hacia la innovación están mejor preparadas para hacer frente a los desafíos y adaptarse a los cambios. Aprendiendo de los errores, la organización se vuelve más ágil y flexible, lo que facilita la capacidad de innovar y responder a las demandas del entorno.*

*En conclusión, la cultura de gestión de errores crea un entorno propicio para la innovación al fomentar el aprendizaje, la experimentación, la comunicación abierta y la resiliencia. Al abrazar los errores como oportunidades de mejora, las organizaciones pueden cultivar un espíritu innovador y promover el crecimiento continuo.*

## Tema 4. Conflicto y su gestión en el contexto laboral

Ventajas y beneficios de la mediación.

A veces, las partes involucradas en una disputa no logran llegar a un acuerdo mediante la negociación. La situación se estanca y la solución no está definida. Por ejemplo, consideremos el caso de Mario y Anabel, quienes no pueden resolver su conflicto por sí mismos debido a la creciente intensidad de la disputa y las emociones negativas que impiden establecer un diálogo y llegar a un acuerdo. Sin embargo, ambos necesitan resolver el conflicto para mantener sus puestos de trabajo y seguir colaborando en la misma organización.

En esta situación, existen diversas alternativas para gestionar disputas cuando las negociaciones están estancadas. Estas opciones van desde evitar el problema hasta recurrir a terceros para que tomen una decisión sobre la solución. Algunos procedimientos destacados para la resolución de conflictos en casos de negociaciones atascadas incluyen acudir a los tribunales (vía judicial) o utilizar otros sistemas extrajudiciales alternativos, como la conciliación, la mediación o el arbitraje.

La conciliación y la mediación son dos enfoques similares pero con diferencias ideológicas. La conciliación se refiere a la reunión de las partes en un entorno propicio para llegar a un acuerdo, donde el conciliador actúa como un facilitador de la comunicación entre las partes. Por otro lado, el mediador desempeña un papel más activo, interviniendo en las discusiones y realizando sugerencias para alcanzar un acuerdo. Ambos procesos tienen en común que son las partes en conflicto quienes toman la decisión final y llegan a un acuerdo. Tanto el conciliador como el mediador son agentes facilitadores del proceso y no intervienen directamente en la negociación, aunque el mediador puede tener un papel más activo que el conciliador.

Por otro lado, algunas personas buscan resolver sus disputas a través de la vía judicial, como en casos de divorcio o conflictos laborales en los que no es posible mantener una comunicación adecuada entre las partes, y prefieren que un tercero neutral les imponga un acuerdo. Los tribunales ofrecen una vía contenciosa para encontrar una solución, donde un juez emite una sentencia vinculante para las partes. En el arbitraje, también es un tercero quien toma la decisión vinculante, pero en este caso, las partes suelen participar de forma voluntaria y el proceso se puede diseñar de antemano para que sea más ágil, breve y económico que un juicio.

La mediación se está volviendo cada vez más popular como método de resolución de disputas debido a su rapidez, eficacia y satisfacción para los ciudadanos. Actualmente se utiliza en diversos ámbitos, como las relaciones laborales, los problemas políticos o ambientales, las disputas civiles y mercantiles, cuestiones penales, problemas entre vecinos, discrepancias familiares, empresas y escuelas.

Posible respuesta de examen

*La mediación ofrece una serie de ventajas y beneficios en comparación con los procesos judiciales tradicionales para resolver disputas. Aquí están algunas de las ventajas más destacadas:*

- 1. Control y participación de las partes: En la mediación, las partes involucradas tienen un mayor control sobre el proceso y los resultados. Son ellas quienes toman las decisiones y llegan a un acuerdo, en lugar de depender de un juez o árbitro. Esto promueve la autonomía y la participación activa de las partes en la resolución de su conflicto.*



2. *Rapidez y eficiencia: La mediación suele ser más rápida que los procesos judiciales, que pueden llevar meses o incluso años. En la mediación, las partes pueden programar las sesiones según su conveniencia y trabajar en la resolución del conflicto de manera más ágil. Esto reduce el tiempo y los costos asociados con el litigio.*
3. *Menor coste económico: La mediación tiende a ser más económica que los procesos judiciales. Al evitar los gastos legales prolongados y las tarifas de abogados, las partes pueden ahorrar dinero significativo al optar por la mediación.*
4. *Preservación de la relación: La mediación se centra en la comunicación y la colaboración entre las partes. En lugar de adoptar una postura adversarial, se fomenta el diálogo y la comprensión mutua. Esto ayuda a preservar las relaciones personales o profesionales existentes, lo que puede ser especialmente valioso en disputas laborales, vecinales o familiares.*
5. *Soluciones personalizadas y creativas: A diferencia de las soluciones impuestas por un juez o árbitro, la mediación permite a las partes encontrar soluciones que se adapten a sus necesidades y intereses específicos. Se fomenta la creatividad y la búsqueda de opciones que satisfagan a ambas partes de manera equitativa.*
6. *Confidencialidad: La mediación se lleva a cabo en un entorno confidencial, lo que brinda a las partes la seguridad de que las discusiones y la información compartida durante el proceso no serán reveladas públicamente. Esto fomenta un ambiente seguro para expresar intereses, preocupaciones y posibles soluciones sin temor a repercusiones negativas.*
7. *Mejor satisfacción y cumplimiento de los acuerdos: Debido a que las partes participan activamente en la toma de decisiones, los acuerdos alcanzados mediante la mediación suelen ser más satisfactorios y duraderos. Las partes se sienten más comprometidas con los resultados y, por lo tanto, es más probable que cumplan con lo acordado.*

*En resumen, la mediación ofrece un enfoque colaborativo, flexible y eficiente para resolver disputas. Proporciona a las partes un mayor control sobre el proceso y los resultados, promueve la comunicación efectiva y les permite encontrar soluciones personalizadas que satisfagan sus intereses. Además, la mediación es más rápida, económica y preserva las relaciones existentes, lo que la convierte en una opción atractiva en comparación con los procesos judiciales tradicionales.*

### El proceso de negociación.

A pesar de las diferencias en su complejidad, se pueden identificar una serie de características comunes en todas las negociaciones:

- a) Participación de dos o más partes que están interdependientes en cierta medida.
- b) Existencia de un conflicto de intereses subyacente, donde los intereses, deseos o necesidades de las partes no coinciden.
- c) Equilibrio de poder, ya que si una de las partes tiene un poder considerable sobre la otra, puede imponer sus posiciones en lugar de negociar.
- d) Voluntad de llegar a un acuerdo, ya que las partes han optado por buscar un acuerdo de manera voluntaria.
- e) Utilización de un proceso sistemático de ofertas

y contraofertas, en el cual se modifican las posiciones iniciales de los negociadores y se busca un acercamiento hacia el acuerdo.

El proceso de negociación consta de varias fases, según lo resumido por Medina y Munduate (2011):

1. Fase de Preparación: En esta fase se determina la naturaleza del conflicto y se establecen las metas y objetivos propios. Se definen el nivel máximo de aspiraciones (el punto más favorable) y la zona de resistencia (hasta dónde se está dispuesto a ceder), lo que da lugar a la creación de un plan estratégico-táctico para la negociación.
2. Fase de Antagonismo: En esta fase, ambas partes expresan sus niveles máximos de aspiraciones, reafirmando sus posiciones. Se clarifican las metas y prioridades propias, y se evalúa hasta qué punto se puede presionar a la otra parte para obtener concesiones.
3. Fase de Aceptación del Marco Común: En este momento, las partes deben decidir si adoptarán una postura competitiva, colaborativa o de cesión unilateral.
4. Fase de Presentación de Alternativas: Durante esta fase, se realizan ofertas y contraofertas a la otra parte, buscando acercar posiciones que permitan llegar a un acuerdo definitivo.
5. Fase de Cierre: Una vez que las posiciones se han acercado y se han expuesto los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

En resumen, el proceso de negociación implica la preparación, el antagonismo, la aceptación del marco común, la presentación de alternativas y el cierre. Cada fase cumple un papel importante en el camino hacia la consecución de un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

#### Posible respuesta de examen

*El proceso de negociación se refiere a las etapas y pasos que se siguen para llegar a un acuerdo entre dos o más partes con intereses diferentes. A continuación, se describe el proceso de negociación en general:*

1. *Preparación: En esta etapa, las partes involucradas en la negociación se preparan recopilando información relevante sobre el tema en discusión, identificando sus propios objetivos y limitaciones, así como analizando las posibles alternativas y estrategias a seguir.*
2. *Establecimiento de metas: Cada parte establece sus metas y objetivos para la negociación. Estas metas pueden ser de naturaleza sustantiva (relacionadas con los temas en disputa) y de naturaleza relacional (relacionadas con la relación entre las partes). Es importante que las metas sean claras, realistas y alcanzables.*
3. *Intercambio de información: En esta etapa, las partes comparten información relevante sobre sus intereses, necesidades, preocupaciones y posiciones. El intercambio de información ayuda a aumentar la comprensión mutua y puede facilitar la identificación de áreas de acuerdo y desacuerdo.*
4. *Propuestas y contraofertas: Las partes presentan propuestas iniciales basadas en sus metas y objetivos. A medida que avanza la negociación, se realizan contraofertas y se exploran diferentes opciones para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. El proceso de hacer propuestas y contraofertas permite a las partes buscar un punto medio que satisfaga sus intereses.*



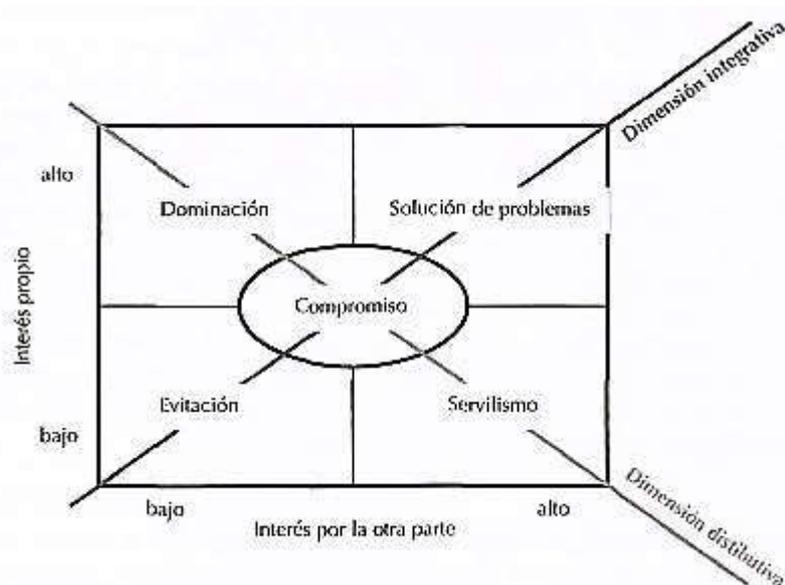
5. *Concesiones y compromisos: A lo largo de la negociación, es probable que las partes tengan que hacer concesiones y compromisos para llegar a un acuerdo. Estas concesiones pueden implicar ajustes en las metas iniciales o en las posiciones asumidas. Es importante que las concesiones sean equitativas y estén respaldadas por una evaluación cuidadosa de los beneficios y costos asociados.*
6. *Acuerdo y cierre: Una vez que las partes han llegado a un acuerdo sobre los términos y condiciones de la negociación, se procede al cierre formal de la negociación. Esto implica documentar el acuerdo por escrito y asegurarse de que ambas partes estén de acuerdo con los términos establecidos. El acuerdo puede requerir la firma de un contrato o un acuerdo verbal.*

*Es importante destacar que el proceso de negociación puede variar dependiendo del contexto y la naturaleza de la negociación. Además, cada etapa del proceso puede requerir tiempo y esfuerzo, así como habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, empatía y capacidad para encontrar soluciones creativas.*

### Conductas de gestión del conflicto

Las conductas de gestión del conflicto pueden diferenciarse según las estrategias que emplean las partes involucradas. El [Modelo](#) de Interés Dual (por ejemplo, Pruitt y Rubin, 1986; Rahim y Bonoma, 1979; Thomas, 1976) distingue cinco estilos de gestión del conflicto en función del grado en que las partes consideran tanto sus propios intereses como los de la otra parte al manejar un conflicto.

- **Conductas de evitación:** La evitación implica eludir o postergar el conflicto, mostrando poco interés tanto en alcanzar metas o intereses propios como en complacer a la otra persona. Las manifestaciones conductuales de la evitación pueden ser diversas, desde posponer el conflicto hasta un momento más oportuno, hasta utilizar excusas, trivializar el problema, guardar silencio o recurrir a generalizaciones y estereotipos.



### **Representación del Modelode Interés Dual en la gestión deconflictos**

Imagina que en tu lugar de trabajo se presenta un desacuerdo entre dos colegas sobre cómo abordar un proyecto importante. En lugar de enfrentar directamente el conflicto y buscar una solución, ambas partes

eluden el problema adoptando conductas de evitación. Algunas manifestaciones de esta conducta podrían ser:

1. **Posponer la discusión:** Ambos colegas evitan hablar sobre el conflicto y deciden dejarlo para más adelante, en lugar de abordarlo de manera inmediata.
2. **Utilizar excusas:** Cuando se les pregunta sobre el conflicto, ambos empleados tienden a esquivar el tema con excusas o evasivas, evitando así cualquier confrontación directa.
3. **Trivializar el problema:** En lugar de reconocer la importancia del conflicto, minimizan su relevancia y lo consideran como algo sin importancia o sin consecuencias significativas.
4. **Guardar silencio:** Ambas partes eligen no expresar sus opiniones o preocupaciones sobre el conflicto, evitando así cualquier confrontación o confrontación abierta.

Estas conductas de evitación pueden surgir de un temor al conflicto, deseos de mantener la armonía o evitar posibles consecuencias negativas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la evitación prolongada de los conflictos puede dificultar la resolución y generar tensiones adicionales a largo plazo.

- **Conductas de servilismo (acomodación):** El servilismo ocurre cuando una persona se adapta al punto de vista del oponente o cede ante sus demandas. En otras palabras, la persona se centra en complacer los intereses de la otra parte y no presta atención a los propios (bajo interés propio, alto interés por el otro). Las razones por las cuales alguien adopta este comportamiento pueden ser diversas, como el [altruismo](#), las creencias normativas, la posibilidad de obtener beneficios a corto o mediano plazo o la prevención de costos asociados al enfrentamiento con el oponente (ver Van de Vliert, 1997). El servilismo no es en sí mismo una conducta inefectiva o improductiva, ya que el individuo puede utilizarlo estratégicamente cuando considere que puede estar equivocado, cuando preservar la relación con la otra parte sea muy importante o cuando, por razones de justicia, sienta la obligación de ceder.

Imagina que en una reunión de equipo, se plantea una discusión acalorada entre dos miembros del equipo sobre el enfoque a seguir en un proyecto. En lugar de defender sus propias opiniones e intereses, uno de los miembros adopta una [actitud](#) de servilismo y acomodación hacia el otro. Algunas manifestaciones de esta conducta podrían ser:

1. **Conformarse con el punto de vista del oponente:** El miembro del equipo que adopta el servilismo se muestra de acuerdo con las ideas y propuestas del otro, incluso si difieren de sus propias opiniones. Está dispuesto a ceder ante las demandas del otro sin considerar plenamente sus propios intereses.
2. **Abandonar sus propias metas:** En lugar de luchar por alcanzar sus objetivos individuales, el miembro del equipo que muestra servilismo se centra en complacer y satisfacer los intereses y deseos del otro miembro. Está dispuesto a renunciar a sus propias metas en beneficio del otro.
3. **Evitar el conflicto:** Ante la posibilidad de un enfrentamiento o confrontación directa, el individuo que muestra servilismo evita cualquier tipo de confrontación o desacuerdo. Puede optar por guardar silencio, evitar expresar su opinión o evitar el debate abierto para mantener la armonía en el equipo.
4. **Sacrificar sus necesidades y deseos:** El miembro del equipo que adopta el servilismo se centra en satisfacer las necesidades y deseos del otro, sin prestar suficiente atención a sus propias necesidades.



Está dispuesto a hacer concesiones y sacrificios personales para complacer al otro y mantener una relación armoniosa.

Es importante destacar que el servilismo puede surgir por diferentes razones, como el deseo de evitar conflictos, mantener relaciones interpersonales positivas o temor a las consecuencias negativas de expresar opiniones propias. Sin embargo, es esencial encontrar un [equilibrio](#) saludable entre la acomodación y la defensa de los propios intereses y metas en un entorno laboral colaborativo.

- **Conductas de compromiso:** El compromiso se refiere a lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes, donde ambas realizan concesiones (interés medio tanto en los propios intereses como en los de la otra parte). Las conductas de compromiso buscan, en última instancia, llegar a un acuerdo a través de concesiones mutuas. Esto implica establecer una agenda de negociación y estar dispuesto a ceder en ciertos aspectos para alcanzar una solución mutuamente beneficiosa.

Imagina que en una empresa, dos departamentos tienen opiniones diferentes sobre cómo asignar los recursos para un proyecto conjunto. En lugar de adoptar posturas extremas o negarse a ceder, ambas partes deciden utilizar conductas de compromiso para encontrar una solución mutuamente beneficiosa. Algunas manifestaciones de esta conducta podrían ser:

1. **Búsqueda de alternativas:** Ambos departamentos se reúnen y trabajan juntos para generar diferentes ideas y propuestas que puedan satisfacer las necesidades de ambos. Exploran opciones creativas y buscan soluciones que permitan alcanzar un acuerdo.
2. **Concesiones mutuas:** Cada departamento está dispuesto a realizar concesiones en áreas específicas para llegar a un acuerdo. Ambas partes reconocen que no pueden obtener todo lo que desean y están dispuestas a ceder en ciertos aspectos para lograr un compromiso satisfactorio.
3. **Negociación constructiva:** Los representantes de ambos departamentos se sientan a negociar de manera constructiva, escuchándose mutuamente y buscando entender los puntos de vista y preocupaciones de la otra parte. Utilizan el diálogo abierto y respetuoso para encontrar puntos en común y resolver las diferencias.
4. **Enfoque en intereses comunes:** Ambos departamentos identifican los intereses y metas que comparten y trabajan en función de ellos. Se centran en los objetivos generales de la empresa y buscan soluciones que beneficien a ambas partes, en lugar de centrarse únicamente en sus propios intereses individuales.
5. **Acuerdo mutuamente satisfactorio:** Después de un proceso de negociación y colaboración, los departamentos logran llegar a un acuerdo que satisface en cierta medida las necesidades de ambas partes. Se comprometen a implementar el acuerdo de manera conjunta y cooperativa.

Estas conductas de compromiso permiten que las partes en conflicto encuentren un terreno común y lleguen a soluciones satisfactorias para ambas. El compromiso es una forma efectiva de gestión del conflicto, ya que promueve la colaboración y preserva las relaciones de trabajo positivas.

- **Conductas de solución de problemas (integración):** En este caso, hay un alto interés en satisfacer tanto las metas propias como las de la otra parte. La conducta de solución de problemas o integración implica buscar un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de ambas partes (De Dreu et al., 2001). Esto implica un intercambio abierto de información sobre prioridades o preferencias, compartir ideas, investigar principios o coincidencias subyacentes a ambas partes, entre otras conductas, todas ellas

orientadas a lograr un acuerdo satisfactorio para todos, una situación de ganar-ganar (win-win situation).

Imagina que en un equipo de desarrollo de software, surgen diferencias de opinión sobre cómo abordar un desafío técnico en un proyecto. En lugar de adoptar posturas rígidas o competir entre sí, los miembros del equipo deciden utilizar conductas de solución de problemas para encontrar una solución integradora. Algunas manifestaciones de esta conducta podrían ser:

1. **Intercambio abierto de información:** Los miembros del equipo comparten abiertamente información relevante, como ideas, datos y perspectivas. Cada uno aporta su conocimiento y [experiencia](#) para enriquecer la discusión y promover la comprensión mutua.
2. **Búsqueda de principios o intereses subyacentes:** En lugar de enfocarse únicamente en las soluciones propuestas, los miembros del equipo indagan en los principios o intereses fundamentales que subyacen en las diferentes perspectivas. Identifican los objetivos comunes que todos comparten y los utilizan como base para encontrar una solución satisfactoria.
3. **Generación de ideas conjunta:** El equipo realiza sesiones de lluvia de ideas y fomenta la creatividad para encontrar diferentes enfoques posibles. Se anima a todos los miembros a participar y contribuir con ideas, sin descartar ninguna de antemano.
4. **Evaluación objetiva de opciones:** Los miembros del equipo analizan y evalúan objetivamente las diferentes opciones generadas. Consideran los beneficios, desventajas y viabilidad de cada propuesta, teniendo en cuenta los criterios acordados previamente.
5. **Construcción de consensos:** A través de un proceso de diálogo y negociación constructiva, el equipo busca construir consensos. Buscan una solución que combine elementos de las propuestas iniciales y que satisfaga las necesidades y preocupaciones de todos los miembros.
6. **Implementación colaborativa:** Una vez que se ha alcanzado un acuerdo, el equipo trabaja de manera colaborativa para implementar la solución. Cada miembro se compromete a contribuir y apoyar activamente la ejecución del plan acordado.

Estas conductas de solución de problemas promueven la colaboración, el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones creativas. La integración busca un enfoque ganar-ganar, donde se busca un acuerdo satisfactorio para todas las partes involucradas, maximizando así los beneficios para el equipo y la organización en general.

- **Conductas de dominación:** Las conductas de dominación se caracterizan por el uso de estrategias que buscan satisfacer los propios intereses a expensas de las necesidades, deseos o intereses de la otra parte involucrada en el conflicto (Rahim, 2011). En este tipo de comportamiento, se busca maximizar las diferencias entre ambas partes, creando una situación en la que una parte gana y la otra pierde, lo que se conoce como una situación de ganar-perder o win-lose (deVliert y Euwema, 1994). En lugar de fomentar la [cooperación](#) y el trabajo en equipo, se establece una dinámica de [competencia](#) y confrontación entre las partes.

Imagina que en una reunión de equipo, un miembro del grupo asume una actitud dominante y busca imponer sus ideas y decisiones sobre los demás. Algunas manifestaciones de esta conducta podrían ser:

1. **Imposición de decisiones:** La persona dominante toma decisiones unilaterales sin consultar ni considerar las opiniones y perspectivas de los demás miembros del equipo. Impone sus ideas y desestima las aportaciones de los demás.
2. **Uso de poder y autoridad:** La persona dominante utiliza su posición jerárquica o poder formal para imponer su voluntad sobre los demás. Se apoya en su autoridad para tomar decisiones sin tener en cuenta la participación o el consenso del equipo.
3. **Ignorar las necesidades y deseos de los demás:** La persona dominante muestra poco interés o consideración por las necesidades, deseos y opiniones de los demás miembros del equipo. Su enfoque principal es lograr sus propios objetivos y satisfacer sus propias prioridades.
4. **Interrupción y desvalorización:** La persona dominante interrumpe constantemente a los demás, desvaloriza sus aportaciones y descarta sus ideas sin darles la debida consideración. Minimiza la importancia de las perspectivas de los demás y busca desacreditarlas.
5. **Competencia en lugar de cooperación:** En lugar de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, la persona dominante promueve una actitud competitiva entre los miembros del equipo. Busca maximizar sus propios resultados y beneficios, sin preocuparse por el impacto que pueda tener en los demás.

Es importante destacar que las conductas de dominación no fomentan un entorno de trabajo colaborativo y saludable. En lugar de buscar el beneficio mutuo y la cooperación, estas conductas tienden a generar conflictos y disminuir la [motivación](#) y el compromiso de los demás miembros del equipo. Es fundamental promover conductas más equitativas y colaborativas para alcanzar resultados efectivos y mantener un ambiente laboral positivo.

- ✦ Resolver el conflicto significa **reducir su intensidad** o finalizar el conflicto.
- ✦ Gestionar el conflicto implica **conocer sus circunstancias**, y afrontarlo de forma que permita conseguir resultados positivos.
- ✦ Para gestionar el conflicto constructivamente es necesario buscar la **interdependencia positiva** de las metas.
- ✦ Los **niveles de tensión** iniciales entre las partes deben ser bajos.
- ✦ La **enemistad entre las partes** o las experiencias previas de fracaso pueden incrementar los niveles de tensión.
- ✦ Es necesario **reducir los conflictos relacionales** tan pronto como aparezcan.
- ✦ Los **conflictos de tareas pueden ser positivos** si se producen en un clima organizacional que potencie los objetivos grupales y la confianza entre los trabajadores.

#### Posible respuesta de examen

*Las conductas de gestión del conflicto se refieren a las acciones y estrategias que las personas utilizan para manejar y resolver situaciones de conflicto. Estas conductas pueden variar en función de la situación, las personalidades de las personas involucradas y sus objetivos individuales. A continuación, se presentan algunas conductas comunes de gestión del conflicto:*

1. *Colaboración: En esta conducta, las partes involucradas en el conflicto trabajan juntas de manera cooperativa para encontrar una solución mutuamente beneficiosa. Se centran en la comunicación*

*abierta y el intercambio de ideas, buscando opciones que satisfagan las necesidades y deseos de todas las partes.*

- 2. Compromiso: En el compromiso, las partes ceden en ciertos aspectos de sus demandas y buscan un acuerdo que sea aceptable para todos. Se trata de encontrar un punto medio donde ambas partes puedan obtener algo de lo que desean, aunque no sea exactamente lo que inicialmente buscaban.*
- 3. Competencia: En esta conducta, las partes involucradas en el conflicto adoptan una actitud competitiva y buscan maximizar sus propios intereses sin considerar los de la otra parte. Se enfocan en ganar y obtener beneficios para sí mismos, incluso a expensas de la otra parte.*
- 4. Evitación: La evitación implica eludir o evitar el conflicto. Las personas que adoptan esta conducta evitan confrontaciones directas y eligen no abordar el problema. Pueden ignorar el conflicto, posponer su resolución o simplemente evitar hablar sobre el tema.*
- 5. Acomodación: En esta conducta, una de las partes cede completamente ante las demandas y deseos de la otra parte. Priorizan mantener la armonía y la relación por encima de sus propios intereses. Esta conducta puede ser utilizada por alguien que valora más la paz y la estabilidad que sus propias metas.*

*Es importante tener en cuenta que estas conductas no son excluyentes y pueden coexistir en diferentes momentos y situaciones de conflicto. Además, la elección de una conducta de gestión del conflicto puede depender de factores individuales y contextuales. Un enfoque efectivo de gestión del conflicto implica la capacidad de adaptarse y utilizar diferentes conductas según las circunstancias y los objetivos deseados.*

## **Tema 5. Gestión de la calidad**

Explique los cambios en el núcleo de la cultura que justifican la consideración de la Gestión de Calidad Total como cambio cultural.

La gestión de Calidad Total se basa en tres principios básicos: la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994). En el primer principio, se reconoce la importancia de convertir en un valor consciente y prioritario la satisfacción del cliente. Si bien muchas empresas han intentado satisfacer a sus clientes, la gestión de calidad va más allá al buscar superar las expectativas del cliente y reconocer las diferencias individuales que requieren un enfoque diferencial. Además, se destaca la importancia de satisfacer al cliente interno, es decir, aquellos que reciben nuestro trabajo dentro de la organización.

En cuanto a la mejora continua, el cambio radica en la constante búsqueda de métodos mejores, tanto en procesos técnicos como administrativos. En lugar de depender únicamente de grandes innovaciones en maquinaria u organización, se valora la posibilidad de realizar mejoras mediante pequeños logros. Este enfoque permite que cualquier miembro de la organización pueda contribuir a la mejora, rompiendo con el paradigma de que solo la dirección tiene ese poder.

Por último, el principio del trabajo en equipo implica cambios significativos respecto al paradigma anterior. En primer lugar, se reconoce que los empleados no directivos también pueden contribuir a la mejora de la organización, siempre y cuando estén preparados y se les brinde el poder para hacerlo. Esto contrasta con la concepción tradicional de que solo la dirección puede aportar a la mejora. En segundo



lugar, el trabajo en equipo entre funciones supone un cambio importante en comparación con la antigua división de funciones y departamentalización.

En relación al análisis realizado por Camisón, Cruz y González (2007), se destaca un tronco común en los distintos enfoques de la GCT o Modelos de Excelencia Empresarial. Estos autores identifican dos valores fundamentales de la GCT, los cuales se detallan en la tabla:

### Valores de la Gestión de Calidad Total (Camisón, Cruz y González, 2007)

<b>Responsabilidad por las decisiones y acciones realizadas</b>	Capacidad de asumir compromisos personales; no culpabilizar a quien se equivoca, sino buscar que las personas puedan corregir, aprender del error y mejorar; tolerancia al error.
<b>Iniciativa</b>	Anticipación y proactividad: se espera que los empleados tengan los medios y la voluntad para promover y realizar acciones y procesos que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés. Se valora la anticipación de los problemas potenciales.
<b>Afán de mejora y superación</b>	Tanto en el ámbito personal como en el organizativo como más allá de los límites de la organización (mejorar aquello que le rodea y a todos los agentes con los que se interactúan). <b>Valor central en el ideario de la GCT.</b>
<b>Creatividad e innovación</b>	Capacidad de crear cosas nuevas que añadan valor, aceptándose y tolerándose el riesgo que comportan la creatividad y la innovación.
<b>Transparencia, sinceridad y veracidad en las comunicaciones</b>	Ingrediente imprescindible sobre el que la dirección debe desarrollar su capacidad de liderazgo. Permiten una comunicación fluida y abierta entre todos los miembros de la organización, especialmente entre los operarios y los directivos.
<b>Cohesión</b>	Sentido de dependencia mutua, <a href="#">compañerismo</a> y corresponsabilidad; requiere el respeto y la confianza mutua, que a su vez exige honestidad e integridad en las relaciones interpersonales.
<b>Equidad</b>	En todas las prácticas organizativas y especialmente en los sistemas de evaluación, reconocimiento e incentivos.
<b>Lealtad</b>	Fidelidad a la organización y su propósito. Situado en la cima del sistema de valores de GCT ya que apoya el compromiso <a href="#">moral</a> que llevará a los miembros de la organización a cumplir su cometido por el sentido del deber.

¿En qué medida la introducción de la gestión de calidad en sus diversas aproximaciones busca alterar o modificar los supuestos básicos que forman la cultura de una organización?

Según Kekále (1998), cada enfoque de gestión de calidad tiene sus propias presunciones o supuestos básicos que están arraigados en su cultura. Kekále clasifica estos enfoques en tres categorías: duros, blandos y mixtos. Cada uno de ellos tiene su propia cultura y conjunto de supuestos. Según la teoría del Ajuste/Desajuste cultural de Kekále, si la elección de un enfoque de calidad se basa en los mismos supuestos que forman la cultura de la organización, habrá un ajuste cultural y la implementación requerirá cambios mínimos en la cultura existente. En cambio, si se elige un enfoque con supuestos diferentes a los

de la cultura organizacional, habrá un desajuste cultural que requerirá una reingeniería cultural y un tiempo considerable, así como una amenaza externa adecuada (como presión de los clientes o una recesión) para lograr el éxito.

Camisón, Cruz y González (2007) también identifican las verdades subyacentes que forman la base de la Cultura de la Calidad utilizando la taxonomía de Schein. Estas verdades incluyen la relación de la organización con el entorno, la naturaleza de la acción humana, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, la naturaleza humana y la naturaleza de las relaciones humanas. Estas creencias fundamentales sustentan la gestión de calidad total y promueven la colaboración, la disposición al cambio, la integración del grupo y la consideración hacia los demás.

Además, Gómez-Bernabeu (2003) señala dimensiones culturales que respaldan la adopción de la gestión de calidad total, como la colaboración y el apoyo, la innovación y la disposición al cambio, la integración del grupo y la consideración hacia los demás. Un estudio empírico realizado en pequeñas y medianas empresas españolas encontró una relación entre estas dimensiones culturales y el éxito en la adopción de sistemas de calidad. Las empresas que obtuvieron éxito en la implementación del sistema de calidad tenían puntuaciones más altas en estas dimensiones culturales.

En resumen, la introducción de la gestión de calidad en una organización busca alterar o modificar los supuestos básicos que forman su cultura. Los diferentes enfoques de gestión de calidad tienen sus propias culturas y supuestos, y la elección del enfoque adecuado puede determinar si habrá un ajuste cultural o un desajuste que requiera una reingeniería cultural. Las dimensiones culturales relacionadas con la colaboración, el apoyo, la innovación, la disposición al cambio, la integración del grupo y la consideración hacia los demás son fundamentales para el éxito en la adopción de sistemas de calidad.

#### Posible respuesta de examen

*La Gestión de Calidad Total (GCT) se considera un cambio cultural porque implica cambios significativos en el núcleo de la cultura de una organización. Estos cambios están relacionados con la forma en que la organización entiende y aborda la calidad, así como con los valores y supuestos subyacentes que guían su comportamiento. Algunos de los cambios en el núcleo de la cultura que justifican considerar la GCT como un cambio cultural son los siguientes:*

- 1. Enfoque en la calidad: La GCT implica un cambio en el enfoque de la organización, donde la calidad se convierte en un valor fundamental. Esto implica que la organización debe priorizar la satisfacción del cliente, la mejora continua y la excelencia en todas las áreas de su actividad. Este cambio en el enfoque requiere un replanteamiento de las prioridades y una nueva mentalidad orientada hacia la calidad en todos los niveles de la organización.*
- 2. Orientación al cliente: La GCT se basa en la idea de que la organización existe para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Esto implica un cambio en la mentalidad de la organización, donde se pone un mayor énfasis en comprender y responder a las demandas del cliente. Este cambio requiere un enfoque centrado en el cliente en todas las etapas del proceso y una orientación hacia la excelencia en la calidad del producto o servicio ofrecido.*
- 3. Participación y empoderamiento de los empleados: La GCT promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en la mejora de la calidad. Se fomenta el empoderamiento de los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidades relacionadas con la calidad. Esto implica*



*un cambio en la cultura organizacional, donde se valora la colaboración, el trabajo en equipo y la contribución individual hacia la mejora continua.*

4. *Mejora continua: La GCT se basa en el principio de la mejora continua, donde se busca constantemente identificar oportunidades de mejora y aplicar soluciones efectivas. Esto implica un cambio en la mentalidad de la organización, donde se promueve una actitud de aprendizaje y adaptabilidad. La cultura de la organización debe fomentar la búsqueda constante de la excelencia y la disposición a cuestionar y mejorar los procesos existentes.*
5. *Enfoque basado en datos y evidencia: La GCT promueve la toma de decisiones basada en datos y evidencia. Se enfatiza la importancia de recopilar y analizar datos para comprender y controlar los procesos, identificar problemas y oportunidades de mejora, y tomar decisiones informadas. Esto implica un cambio en la cultura organizacional, donde se valora la objetividad, la transparencia y la toma de decisiones basada en información confiable.*

*En resumen, la Gestión de Calidad Total implica cambios significativos en el núcleo de la cultura de una organización. Estos cambios incluyen un enfoque en la calidad, una orientación al cliente, la participación y empoderamiento de los empleados, la promoción de la mejora continua y el enfoque basado en datos y evidencia. Estos cambios culturales son fundamentales para implementar con éxito la GCT y lograr una transformación organizacional en términos de calidad y excelencia.*

#### La gestión de calidad como cambio cultural.

El interés en comprender la influencia de la cultura organizacional en la implementación de enfoques de gestión de calidad surge, en parte, debido a los éxitos alcanzados por las empresas japonesas y de países del Pacífico en los años 80. Estas empresas superaron los niveles de productividad, calidad, innovación y servicio de las empresas europeas y americanas. Se destacó la importancia de los valores compartidos entre la dirección y los trabajadores japoneses como un factor influyente en ese éxito (Garmendia, 1988; Furnham y Gunter, 1993).

La investigación sobre la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de la organización (Amador, 1999) también se considera un antecedente de los estudios que han abordado la relación entre cultura organizacional y éxito en la mejora de la calidad. Se ha pasado de considerar las diferencias culturales entre países (Japón vs. países occidentales) a destacar las diferencias existentes en la cultura de las organizaciones como relevantes para el éxito en la implementación de sistemas de gestión de calidad. El enfoque se ha desplazado de un nivel macro o nacional a un nivel micro u organizacional (Gómez-Bernabeu, 2003).

Entonces, ¿por qué se considera que la cultura es un factor importante en la implementación de sistemas de gestión de calidad? ¿Qué argumentos respaldan esta afirmación? Un tema subyacente en la literatura de Gestión de Calidad y en los trabajos que han abordado la relación entre calidad y cultura organizacional es la consideración de la adopción de la Gestión de Calidad como un cambio cultural (Gómez-Bernabeu, 2003). Según Camisón, Cruz y González (2007), la implementación de un sistema de calidad con un enfoque de mejora continua implica un cambio en las prácticas y procesos de la organización. Para que estos cambios sean permanentes y las prácticas se conviertan en hábitos, es necesario un cambio en las creencias, valores y principios de los miembros de la organización.

Tanto Deming como Crosby, dos reconocidos expertos en calidad, señalaron la necesidad de cambiar el estilo de dirección y la filosofía de las empresas, proponiendo nuevos valores de calidad. Berry (1992) también menciona que el desarrollo de un programa de Gestión de Calidad Total implica un cambio cultural importante y destaca la importancia de la planificación, paciencia y perseverancia para llevarlo a cabo correctamente. Se propone un enfoque de cambio de arriba hacia abajo, ya que la acción de la gerencia transmite un mensaje convincente a toda la empresa.

Pérez Fdez. de Velasco (1994) destaca la importancia del cambio cultural en relación a la estrategia de calidad. Este cambio implica adoptar nuevas orientaciones culturales, que son el conjunto de valores propuestos por la gestión de calidad, como la orientación al cliente, la confianza en el personal, la comunicación interna, la participación, la colaboración en equipo, el desempeño personal y la innovación. Según el autor, es necesario realizar un diagnóstico de la cultura empresarial actual para compararla con la cultura requerida para implementar con éxito la nueva estrategia, identificando las brechas existentes y elaborando planes de acción para corregirlas, así como fortaleciendo los aspectos positivos de la cultura actual (Pérez Fdez. de Velasco, 1994).

Otros autores también han señalado la importancia del cambio cultural en la gestión de calidad, como Wilkinson, Marchington, Goodman y Ackers (1992), Bright y Cooper (1993), Van Allen (1993), van Donk y Sanders (1993), Schneider, Brief y Guzzo (1996), Zeitz et al. (1997) y Kekale (1998). Bright y Cooper (1993) afirman que el cambio cultural es fundamental en los desarrollos de la gestión de calidad. Zeitz et al. (1997) consideran que la esencia de la gestión de calidad total es el cambio cultural, donde las prácticas de gestión de calidad son simplemente herramientas para la transformación cultural. Kekale (1998) sugiere que una compañía que elige adoptar un enfoque de gestión de calidad total está obligada a redefinirse culturalmente.

Cummings y Worley (1997) definen la transformación organizacional, que incluye el cambio cultural, como un cambio radical en la forma en que los miembros de la organización perciben, piensan y se comportan en el entorno laboral. Este tipo de cambio implica alterar las suposiciones subyacentes en las que se basa la organización para relacionarse con su entorno y funciones. Según los autores, cambiar estas suposiciones básicas conlleva cambios significativos en la filosofía, los valores corporativos y las múltiples estructuras y acuerdos que determinan el comportamiento de los miembros de la organización. Además, destacan que el cambio transformacional no solo es de gran magnitud, sino que también altera fundamentalmente la naturaleza cualitativa de la organización, requiriendo que la mayoría de los individuos cambien su comportamiento para considerarlo transformacional.

El nuevo paradigma organizativo al que se refieren Cummings y Worley, y que Heras (2001) denomina el nuevo paradigma de la calidad, marca la evolución histórica del concepto de calidad. Este cambio representa un cambio de paradigma organizativo o cultural desde el paradigma clásico de la organización hacia el paradigma de la calidad. El objetivo es lograr un cambio en la forma de percibir, pensar y actuar en el trabajo, tal como lo define Cummings y Worley (1997).

En cuanto a la cultura organizacional, una de las definiciones más reconocidas y aceptadas es la de Schein (1988, p. 25). Según Schein, la cultura organizacional es "un conjunto de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que enfrenta sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos han ejercido suficiente influencia como para considerarse válidos y, por lo tanto, se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir acerca de esos problemas". Schein distingue tres niveles culturales: los artefactos, los valores y las



suposiciones básicas subyacentes, siendo estas últimas la esencia de la cultura. Alonso (1999) también categoriza los elementos culturales en dos grupos:

1. El núcleo de la cultura, que abarca los valores, creencias, entendimientos comunes, presupuestos, ideologías y filosofías.
2. Las formas culturales, que se refieren a las expresiones visibles de las acciones humanas, como los mitos, rituales, historias, leyendas, lenguaje especializado y patrones de comportamiento.

Posible respuesta de examen

*La gestión de calidad se considera como un cambio cultural debido a que implica una transformación profunda en las creencias, valores y principios de una organización. En lugar de enfocarse únicamente en aspectos técnicos y procesos, la gestión de calidad busca promover una mentalidad y una filosofía de trabajo orientada hacia la excelencia y la mejora continua.*

*Varios autores han señalado la necesidad de un cambio cultural para implementar con éxito la gestión de calidad. Por ejemplo, Deming y Crosby, reconocidos expertos en calidad, hicieron hincapié en la importancia de cambiar el estilo de dirección y la filosofía de las empresas, introduciendo nuevos valores relacionados con la calidad.*

*Además, la gestión de calidad implica modificar las prácticas y procesos organizacionales para que se conviertan en hábitos permanentes. Esto requiere un cambio en las creencias y actitudes de los miembros de la organización, así como el desarrollo de una cultura que valore la calidad, la colaboración, la comunicación y el aprendizaje.*

*Los programas de gestión de calidad también implican la adopción de nuevos enfoques y valores, como priorizar al cliente, trabajar en equipo, basar las decisiones en hechos y datos, asumir riesgos y fomentar la innovación. Estos valores se convierten en el pilar de la nueva cultura organizacional orientada a la calidad.*

*Para lograr este cambio cultural, se requiere un proceso planificado y perseverante. Es necesario identificar los valores actuales de la organización, evaluar las brechas con los valores necesarios para la gestión de calidad y desarrollar planes de acción para corregirlas. También se deben potenciar los puntos fuertes de la cultura existente que sean compatibles con la calidad.*

*En resumen, la gestión de calidad se considera como un cambio cultural porque implica una transformación profunda en las creencias, valores y principios de una organización. Requiere el establecimiento de una cultura orientada a la calidad, con nuevos enfoques, valores y prácticas, que promueva la mejora continua y la excelencia en todos los niveles de la organización.*

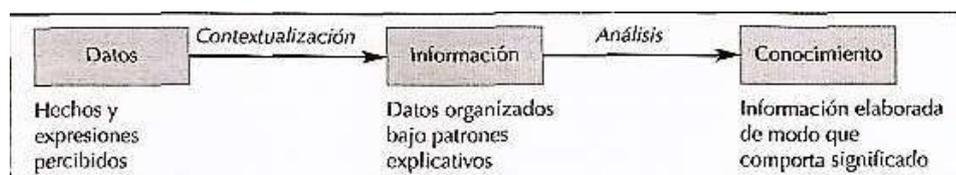
## **Tema 6. Gestión del conocimiento**

Explique las formas de conversión del conocimiento.

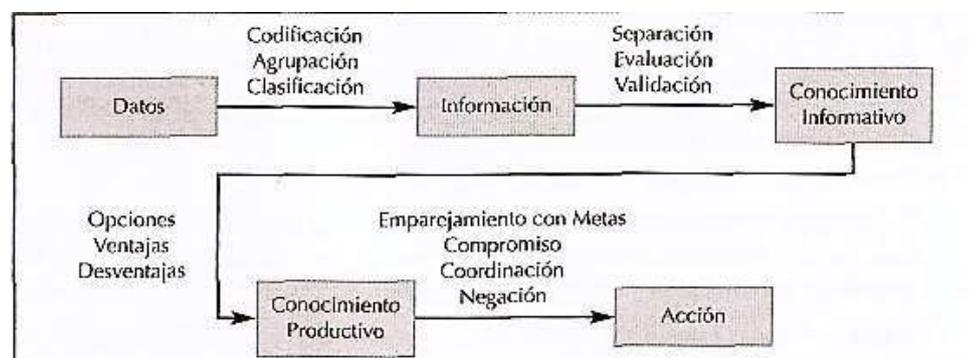
El conocimiento se diferencia de los datos y la información. Mientras que los datos son simplemente hechos sin valoración, y la información es un conjunto estructurado de datos con un propósito definido, el conocimiento surge del análisis de la información y agrega valor para tomar decisiones en situaciones



reales. Implica comprender el «por qué» de las cosas y tener la capacidad de aplicar ese conocimiento de manera efectiva. Por ejemplo, conocer cómo vender un producto específico a un grupo específico de clientes de manera eficiente. Además, el conocimiento proporciona un valor a la organización al permitirle alcanzar metas y responder a las demandas del entorno. El conocimiento organizacional se convierte en un recurso estratégico que brinda a la organización una ventaja competitiva al utilizarlo de manera efectiva para innovar, resolver problemas, tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del mercado. Es un activo intangible que impulsa el éxito y el crecimiento de la organización.



La transformación de datos a información y a conocimiento (Paniagua 2007)



La cadena de transformación de la información (Paniagua 2007)

En las organizaciones, el conocimiento se refiere a la información valiosa que permite generar una ventaja competitiva, satisfacer las demandas del mercado y aprovechar las competencias distintivas de la organización. No todos los conocimientos son fuente de ventajas competitivas sostenibles, solo aquellos que contribuyen significativamente a la generación de valor económico, conocidos como conocimientos esenciales o competencias nucleares. Estos conocimientos esenciales se consideran activos intangibles o capital intelectual.

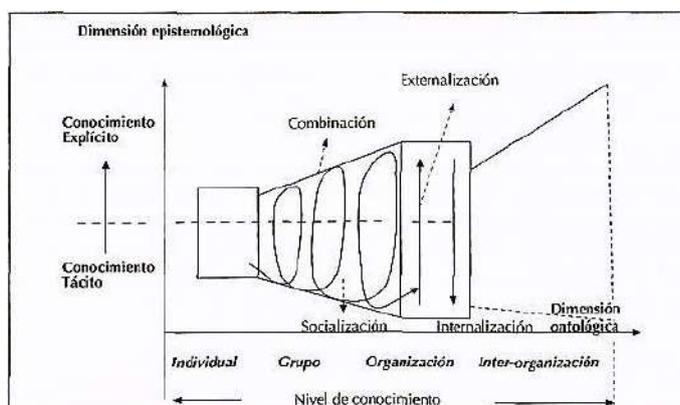
El conocimiento puede ser explícito, articulable y comunicable, o tácito, práctico y difícil de verbalizar. Puede existir a nivel individual o colectivo, distribuido entre un grupo más allá de los conocimientos individuales. La gestión del conocimiento engloba prácticas y procesos sistemáticos para crear, distribuir y aplicar el conocimiento generado en la organización, con el objetivo de impulsar el desarrollo organizacional, personal y la generación de ventajas competitivas.

El principal desafío de la gestión del conocimiento es cómo liberar, articular y comunicar el conocimiento tácito, que reside en la [mente](#) de las personas y es producto de la [experiencia](#), [sabiduría](#) y [creatividad](#), siendo difícil de expresar o formalizar.

La gestión del conocimiento

**Nonaka y Takeuchi (1995. 1999)** destacaron el éxito de las organizaciones japonesas en la creación de conocimiento organizativo a través de la práctica, en contraste con el predominio del aprendizaje teórico en las empresas occidentales. Según su visión, el conocimiento es una creencia justificada y un proceso

dinámico de justificación personal en busca de la verdad, donde el conocimiento valioso proviene de la experiencia directa y se aprende haciendo.



El [modelo](#) de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se basa en la distinción entre la [dimensión](#) ontológica y la dimensión epistemológica del conocimiento. En la dimensión ontológica, el conocimiento se amplifica y cristaliza en diferentes niveles: individual, grupal, organizativo e interorganizativo (clientes, proveedores, accionistas, etc.). Por otro lado, la dimensión epistemológica aborda la conversión entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es aquel que reside en la mente de las personas como resultado de la experiencia, la sabiduría o la creatividad, y que es difícil de expresar o formalizar.

En esencia, el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se centra en un proceso continuo de interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, y en su transición o cristalización en diferentes niveles.

El conocimiento colectivo tácito es de gran importancia estratégica, mientras que el conocimiento declarativo tiene la ventaja de poder transmitirse de manera efectiva y eficiente (Cabrera, 2002).

El proceso en espiral propuesto implica cuatro formas de conversión de conocimiento:

1. **Socialización (Conocimiento Acordado):** adquirir conocimiento tácito a través de la compartición de hábitos, experiencias y tradiciones, agregando conocimiento individual a la base colectiva de la organización.
2. **Exteriorización (Conocimiento Conceptual):** convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciendo tangible el conocimiento y fusionándolo con la cultura de la organización. Se utiliza el diálogo y la reflexión colectiva.
3. **Combinación (Conocimiento Sistémico):** crear conocimiento explícito a partir de diversas fuentes, categorizándolo, confrontándolo y clasificándolo para agregarlo a las bases de datos de conocimiento. Se generan nuevas formas de conocimiento articulado.
4. **Interiorización (Conocimiento Operacional):** incorporar el conocimiento explícito al conocimiento tácito individual o grupal. A través de la experiencia, los individuos o grupos adquieren conocimientos tácitos, que pueden formar parte de la cultura organizativa o de las relaciones con otras organizaciones.

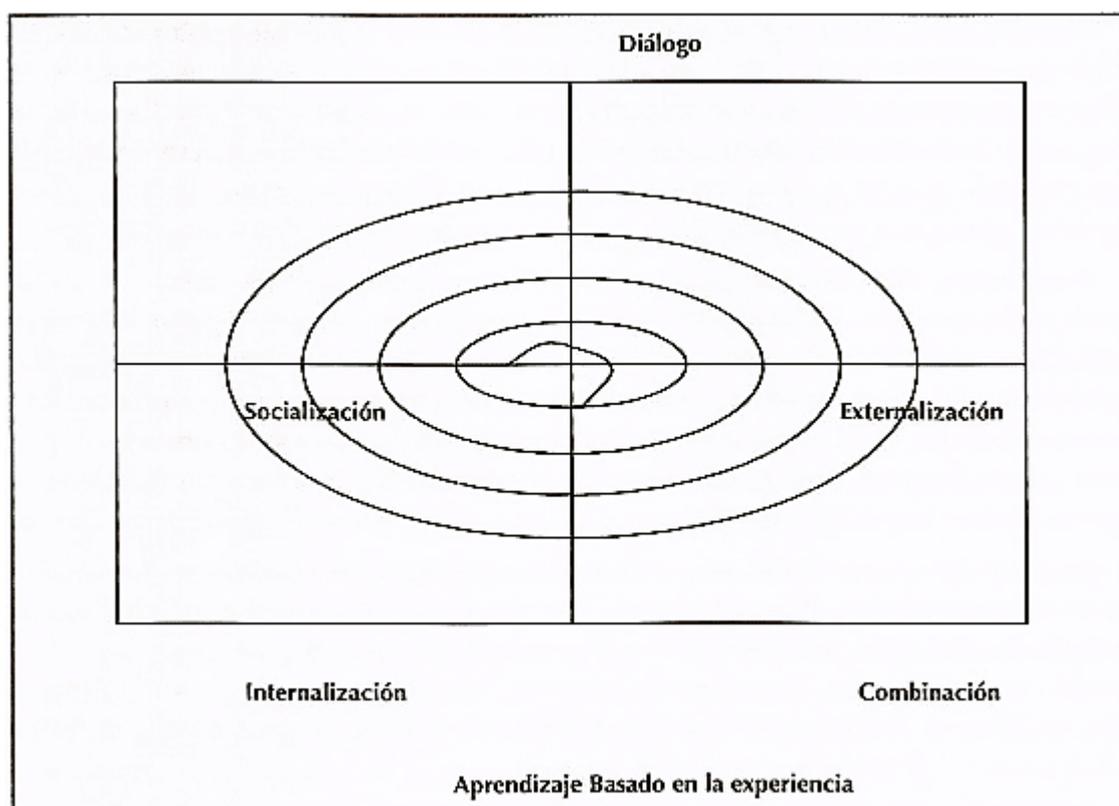
Estos procesos de conversión del conocimiento interactúan entre sí a lo largo del tiempo y en diferentes niveles ontológicos (individual, grupal y organizacional).

*Espiral de conversión del conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Espiral del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).*

La gestión del conocimiento enfrenta el desafío de liberar, articular y comunicar el conocimiento tácito, lo cual requiere diversas estrategias de intervención organizacional. Si bien las tecnologías de la información y la comunicación son fundamentales, la gestión del conocimiento reconoce la importancia del elemento social y la comunicación humana en la transferencia de conocimientos.

Es necesario **crear una cultura organizacional que promueva el intercambio de conocimientos y una estructura formal para facilitar la gestión del conocimiento**. El intercambio de conocimientos no puede desarrollarse por sí mismo, y la comunicación eficiente juega un papel clave en el funcionamiento ágil de la gestión del conocimiento.

La comunicación organizacional, incluyendo la selección de canales, la creación de redes y la retroalimentación, debe utilizarse eficazmente para permitir la transferencia efectiva de conocimientos entre los miembros de la organización. Una estructura burocrática piramidal dificulta la gestión del conocimiento, mientras que estructuras menos jerarquizadas facilitan el aprendizaje. Los modelos administrativos tradicionales, como el modelo arriba-abajo y el modelo abajo-arriba, presentan limitaciones en la socialización y exteriorización del conocimiento.



Los modelos propuestos por Nonaka y Takeuchi integran las fortalezas de los modelos anteriores y se consideran más adecuados para promover la generación de conocimiento organizacional. El modelo «Centro-arriba-abajo» coloca a los ejecutivos de nivel medio en el centro de la administración del conocimiento, actuando como un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades del negocio que enfrentan los trabajadores de primera línea. Estos ejecutivos son vistos como los verdaderos ingenieros del conocimiento.

El modelo de gestión propuesto facilita la creación de conocimiento al integrar iniciativas de la alta dirección y los niveles inferiores de la organización, y al permitir el uso combinado de diferentes formas de conversión de conocimiento. Propone una organización híbrida llamada «[organización hipertexto](#)» que combina características de una organización burocrática y una organización adhocrática. Esta organización se compone de capas interconectadas, incluyendo una capa central jerárquica para el trabajo rutinario, una capa de equipos de proyecto y comunidades de conocimiento para la creación de nuevo conocimiento, y una base de conocimiento donde se almacena y se recategoriza el conocimiento organizacional. Este modelo permite una gestión integrada del conocimiento y promueve la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito.

Sin embargo, es importante destacar que este modelo propuesto puede resultar irrealizable en la práctica y puede servir más como una guía o referencia para un sistema de gestión del conocimiento. Enfoques más pragmáticos también han sido difundidos, como la propuesta de Cantera que incluye la gestión informática del conocimiento, la gestión formativa del aprendizaje y la gestión de la confianza. Estas propuestas implican fases como crear una visión compartida de la gestión del conocimiento, diseñar mapas de conocimiento de valor empresarial, establecer un gestor informático del conocimiento, desarrollar un modelo de aprendizaje del conocimiento y elaborar un modelo de confianza para compartir el conocimiento. La confianza se destaca como un elemento clave en el funcionamiento del modelo de gestión del conocimiento, y se sugiere que las técnicas de coaching son tecnologías de apoyo importantes para generar confianza en el entorno interpersonal.

#### Posible respuesta de examen

*La conversión del conocimiento se refiere al proceso de transformar el conocimiento de una forma a otra, para que pueda ser compartido y utilizado de manera efectiva en una organización. Según la teoría del conocimiento organizacional, existen cuatro formas de conversión del conocimiento:*

- 1. Socialización: Esta forma de conversión implica compartir conocimiento tácito a través de la interacción social y la participación en actividades conjuntas. El conocimiento tácito es aquel conocimiento que está arraigado en la experiencia personal, las habilidades prácticas y las percepciones individuales. Durante la socialización, las personas comparten experiencias, historias, anécdotas y conocimientos implícitos a través de la observación directa y la participación en actividades compartidas. La socialización ayuda a transferir conocimiento tácito de una persona a otra, permitiendo que otros adquieran conocimiento basado en la experiencia directa.*
- 2. Externalización: La externalización es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. El conocimiento explícito es aquel conocimiento que se puede articular y comunicar de manera clara y formalizada, como documentos, manuales, informes, etc. Durante la externalización, las personas intentan expresar y codificar su conocimiento tácito en conceptos, modelos, metáforas, analogías u otros formatos explícitos. Esto ayuda a hacer tangible y compartible el conocimiento tácito, permitiendo que otros comprendan y utilicen ese conocimiento de manera más efectiva.*
- 3. Combinación: La combinación se refiere a la integración y reorganización del conocimiento explícito existente para crear nuevo conocimiento. En esta forma de conversión, diferentes fuentes de conocimiento explícito se combinan, se sintetizan y se categorizan para generar conocimiento más complejo y completo. Esto puede implicar la creación de bases de datos, la compilación de informes, la realización de análisis comparativos y la integración de diferentes perspectivas o enfoques. La*

*combinación del conocimiento permite crear nuevos conocimientos que van más allá de la simple agregación de información.*

4. *Internalización: La internalización es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en el conocimiento tácito individual o grupal. Durante la internalización, las personas asimilan y aplican el conocimiento explícito en su propio contexto y experiencia. A través de la práctica, la experimentación y la reflexión, el conocimiento explícito se convierte en parte de la habilidad y la comprensión personal. Este conocimiento internalizado puede ser utilizado de manera efectiva en situaciones reales, ya que se ha convertido en conocimiento tácito arraigado en la experiencia individual.*

*Estas formas de conversión del conocimiento no son etapas secuenciales, sino más bien procesos interdependientes que pueden ocurrir de manera simultánea o en diferentes momentos. La combinación de estas formas de conversión permite que el conocimiento se comparta, se genere y se utilice de manera efectiva dentro de una organización, fomentando la innovación, la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas.*

## Resuma brevemente el modelo de Gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Posible respuesta de examen

*El modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi se basa en la idea de que el conocimiento es creado y compartido dentro de las organizaciones a través de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito. Resumidamente, el modelo consta de cuatro procesos principales:*

1. *Externalización: Es la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esto implica expresar y articular conocimientos personales, ideas y experiencias para compartirlos con otros miembros de la organización.*
2. *Socialización: Es el proceso de compartir conocimiento tácito a través de la interacción y la experiencia compartida. Ocurre mediante la observación, la imitación y la participación en actividades conjuntas, lo que permite que el conocimiento se transmita de manera informal.*
3. *Combinación: Consiste en combinar el conocimiento explícito existente dentro de la organización para crear nuevo conocimiento. Esto se logra a través de la clasificación, la categorización y la combinación de información y conocimientos disponibles para generar ideas innovadoras.*
4. *Internalización: Es la conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito. Esto implica incorporar el conocimiento adquirido a través de la socialización y la combinación en la experiencia y habilidades individuales, haciendo que el conocimiento sea personal y contextualizado.*

*Estos procesos se desarrollan en un ciclo continuo de interacción y retroalimentación, impulsando la creación y la gestión del conocimiento dentro de la organización. A través de este modelo, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para generar y utilizar el conocimiento, fomentando la innovación, el aprendizaje y la ventaja competitiva.*

### Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento.

El éxito de un proceso de gestión del conocimiento (GC) puede depender de diversos factores, pero en este caso nos centraremos en los factores psicosociales relacionados con la gestión del conocimiento. Algunos de estos factores clave, según Rodríguez Cómez (2006) y otras contribuciones, son los siguientes:

- **Cultura orientada al conocimiento y la confianza:** Una cultura que fomente el intercambio de información o, al menos, sea compatible con la gestión del conocimiento, es importante para el éxito del proyecto. Superar la resistencia al cambio y abordar creencias como «siempre se ha hecho así» o «no fui contratado para hacerlo de esa manera» es crucial.
- **Liderazgo transformacional y estrategias de coaching:** Estudios sugieren que un estilo de liderazgo que promueva el desarrollo personal, la capacidad de crear visiones colectivas, la colaboración y el trabajo en equipo facilitará la gestión del conocimiento en las organizaciones.
- **Aprendizaje en el trabajo:** Es necesario crear situaciones y una cultura en la que se pueda aprender de la práctica y practicar lo aprendido. Si es necesario, se deben realizar cambios en las prácticas existentes.
- **Inteligencia emocional y habilidades sociales:** La inteligencia emocional, especialmente en su vertiente social, es importante para generar aprendizaje organizativo. Es necesario desarrollar habilidades de colaboración, gestión de conflictos, autoconocimiento, comunicación y liderazgo.
- **Apoyo de la dirección:** El respaldo y compromiso estratégico de la dirección son cruciales para que la gestión del conocimiento tenga alguna posibilidad de éxito. Se pueden seguir acciones de respaldo útiles, como comunicar la importancia de la gestión del conocimiento, facilitar y financiar el proceso, clarificar el tipo de conocimiento importante para la organización y persuadir a los miembros de la organización sobre el valor económico y la adaptación al entorno relacionados con el conocimiento.
- **Claridad de objetivos y lenguaje:** Es fundamental clarificar los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del proceso de gestión del conocimiento. Además, es importante definir y delimitar los conceptos utilizados en este ámbito para evitar confusiones y garantizar una comprensión común.
- **Prácticas de motivación y trabajo en equipo:** Motivar e incentivar a los miembros de la organización para que compartan, utilicen y creen conocimiento de forma habitual es esencial. Los grupos pueden convertirse en comunidades de práctica y es necesario que los grupos se conviertan en verdaderos equipos de aprendizaje.
- **Múltiples canales para la transferencia de conocimiento:** Para facilitar la transferencia de conocimiento, se deben proporcionar diferentes canales y situaciones que fomenten la interacción y la confianza entre los participantes. Además de las herramientas en línea, se deben realizar sesiones presenciales de vez en cuando para promover las relaciones personales.

Es fundamental prestar especial atención a los procesos de transformación del conocimiento, según el modelo de Nonaka, ya que son la clave para la transmisión y consolidación del conocimiento dentro de una organización. Las empresas necesitan conocimiento para innovar, y gran parte de ese conocimiento reside en las personas y los grupos dentro de la organización. Sin embargo, a menudo se pierde este conocimiento, que a veces es tácito y debe ser verbalizado reflexivamente. Por lo tanto, es necesario establecer procesos de gestión del conocimiento para aprovecharlo de manera efectiva.



La formación en línea se utiliza frecuentemente para complementar la formación presencial y distribuir conocimientos. Existe una tendencia a vincular la formación en línea con el cambio estratégico, la innovación y la gestión del conocimiento. Las empresas innovadoras intentarán integrar el e-learning de manera natural en los procesos de cambio y transformación, fomentando el aprendizaje mediante la acción. Esto facilita la adquisición de experiencias por parte de los empleados, el aprendizaje organizacional y promueve una mentalidad orientada a la innovación y la mejora continua. En definitiva, el e-learning facilita los procesos de transformación e interacción entre el conocimiento tácito y explícito.

Por último, un elemento crucial, como señala Cope (2001) citado por Cantera, es que el paso del conocimiento tácito personal al conocimiento explícito personal solo ocurre cuando existe un **alto nivel de confianza** con la organización.

#### Posible respuesta de examen

*Existen varios factores clave que pueden determinar el éxito en la gestión del conocimiento. Estos factores son fundamentales para promover un entorno propicio para la creación, captura, almacenamiento, transferencia y aplicación efectiva del conocimiento en una organización. A continuación, se enumeran algunos de los factores clave:*

- 1. Cultura organizacional: Una cultura orientada al conocimiento y al aprendizaje es fundamental. Debe fomentar la colaboración, el intercambio de información, la confianza, la experimentación y la disposición a aprender de los errores.*
- 2. Liderazgo comprometido: Un liderazgo fuerte y comprometido es esencial para respaldar y promover la gestión del conocimiento. Los líderes deben establecer una visión clara, proporcionar recursos adecuados, fomentar la participación activa de los empleados y establecer metas y objetivos claros relacionados con la gestión del conocimiento.*
- 3. Infraestructura tecnológica: La disponibilidad de herramientas y sistemas tecnológicos eficientes para la captura, almacenamiento, búsqueda y distribución del conocimiento es crucial. Estas herramientas pueden incluir bases de datos, plataformas de colaboración, sistemas de gestión documental, redes sociales internas, entre otros.*
- 4. Procesos y prácticas: Es importante establecer procesos claros y prácticas efectivas para la gestión del conocimiento. Esto incluye la identificación y documentación del conocimiento crítico, la transferencia de conocimiento entre empleados, la creación de comunidades de práctica, el fomento de la colaboración y la retroalimentación, y la incorporación del conocimiento en los procesos de toma de decisiones.*
- 5. Aprendizaje continuo: Una organización que valora y promueve el aprendizaje continuo tiene mayores posibilidades de éxito en la gestión del conocimiento. Esto implica fomentar una mentalidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización, proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación, y reconocer y recompensar el aprendizaje y la aplicación efectiva del conocimiento.*
- 6. Comunicación efectiva: La comunicación clara y abierta es esencial para promover la gestión del conocimiento. Se deben establecer canales de comunicación efectivos que faciliten el intercambio de conocimiento y la colaboración entre los miembros de la organización.*

7. *Gestión del cambio: La gestión del cambio adecuada es crucial para implementar con éxito iniciativas de gestión del conocimiento. Se deben abordar las resistencias al cambio, comunicar los beneficios y el propósito de la gestión del conocimiento, involucrar a los empleados en el proceso y proporcionar apoyo y capacitación adecuados.*

*Estos factores clave de éxito en la gestión del conocimiento se interrelacionan y se refuerzan mutuamente. Al tener en cuenta estos factores y trabajar en su implementación, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva, lo que puede generar ventajas competitivas y fomentar la innovación y el crecimiento sostenible.*

## **Tema 7. Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes**

Resuma las estrategias de intervención organizacional y de equipos (estrategias positivas orientadas a producir cambios a nivel colectivo).

Las intervenciones positivas a nivel colectivo, tanto en equipos como en organizaciones, son fundamentales para desarrollar HEROs. Para lograrlo, se pueden utilizar estrategias enfocadas en diferentes aspectos.

La evaluación de las HEROs busca reunir a los empleados y equipos adecuados en las organizaciones adecuadas, creando un equilibrio óptimo entre los valores y objetivos del equipo y los de la organización. Esta evaluación tiene como objetivo incrementar los recursos y prácticas saludables en la organización, evaluados por directivos, empleados, supervisores y clientes. Se pueden utilizar estrategias como la atracción de talento, reclutamiento, selección y retención basadas en destacar las fortalezas de los trabajadores y reclutar a personas adecuadas según sus capacidades naturales.

El establecimiento y gestión del contrato psicológico es otro aspecto importante. Esto implica evaluar los valores, preferencias y objetivos personales y profesionales de los empleados, negociar y planificar un acuerdo escrito que garantice los recursos necesarios para alcanzar objetivos personales con sentido y propósito, y gestionar y controlar regularmente este acuerdo.

Las auditorías HEROs proporcionan información crucial para la toma de decisiones individuales y colectivas orientadas a la mejora. Estas evaluaciones informan a empleados, grupos y a la organización sobre los niveles de recursos y prácticas saludables, el bienestar y los resultados organizacionales. Es importante invertir en la institucionalización de las estrategias de amplificación, es decir, en servicios orientados a la asistencia y promoción de la salud y la resiliencia de empleados, equipos y organizaciones a lo largo del tiempo.

Los talleres de experiencias positivas son reuniones estructuradas de grupos de empleados que promueven la salud y el bienestar. Se centran en el aumento de los recursos personales a través de la participación activa de los empleados y abordan temas como el engagement en el trabajo, las emociones positivas y la inteligencia emocional.

El (re)diseño organizacional y de puestos se utiliza para reducir la exposición a riesgos psicosociales y aumentar el componente de empleados y resultados saludables en la organización. Se invierte en recursos de tarea y sociales, como la autonomía del equipo, el trabajo en equipo y la coordinación. También se

invierte en prácticas organizacionales saludables, como el equilibrio trabajo-familia, la prevención del acoso y el fomento de la salud psicosocial y las estrategias de comunicación e información.

El liderazgo positivo y transformacional desempeña un papel clave en el aumento de la salud y el bienestar en el trabajo. Un líder transformacional es carismático, inspirador y visionario, motivando a los empleados y construyendo su engagement en el trabajo. Este tipo de liderazgo tiene un impacto positivo en el aprendizaje, la formación, el engagement y la calidad del servicio ofrecido por los colaboradores.

En resumen, las estrategias de ampliación a nivel colectivo se enfocan en la evaluación de las HEROs, el (re)diseño organizacional y de puestos, el desarrollo del liderazgo positivo y transformacional, y el desarrollo de la carrera. Estas estrategias buscan aumentar los recursos y prácticas saludables en las organizaciones

#### Posible respuesta de examen

*Las estrategias de intervención organizacional y de equipos son enfoques positivos para generar cambios a nivel colectivo en una organización. Estas estrategias se implementan con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad, la colaboración y el bienestar de los miembros del equipo. A continuación, se presentan algunas estrategias comunes utilizadas en este contexto:*

- 1. Establecimiento de metas claras: Definir metas específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (conocidas como metas SMART) ayuda a alinear los esfuerzos del equipo y a establecer una dirección clara para el cambio.*
- 2. Fomento de la comunicación abierta: Promover la comunicación efectiva y abierta en todos los niveles de la organización es esencial para mejorar la colaboración y resolver conflictos. Esto implica crear un entorno seguro donde los miembros del equipo puedan expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones sin temor a represalias.*
- 3. Desarrollo de liderazgo: Capacitar a los líderes para que adquieran habilidades de liderazgo efectivas puede tener un impacto significativo en el desempeño y la motivación del equipo. Esto incluye fomentar el liderazgo participativo, empático y orientado al desarrollo de los miembros del equipo.*
- 4. Fomento de la diversidad e inclusión: Promover la diversidad de género, cultural y de pensamiento en el equipo y en toda la organización puede conducir a una mayor creatividad, innovación y resolución de problemas. Además, asegurarse de que todos los miembros se sientan valorados y respetados promueve un ambiente inclusivo.*
- 5. Promoción del trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo fortalece las relaciones interpersonales, mejora la eficiencia y aumenta la sinergia en el logro de metas comunes. Esto implica fomentar la confianza, la cooperación y la resolución conjunta de problemas.*
- 6. Establecimiento de sistemas de reconocimiento y recompensa: Reconocer y recompensar los logros individuales y de equipo puede aumentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. Esto puede incluir programas de incentivos, reconocimientos formales y oportunidades de crecimiento y desarrollo.*
- 7. Implementación de cambios gradualmente: Introducir cambios de manera gradual y planificada ayuda a mitigar la resistencia al cambio y facilita la adaptación de los miembros del equipo. Esto implica*



*comunicar claramente los objetivos del cambio, brindar capacitación adecuada y ofrecer apoyo durante el proceso de transición.*

*Estas estrategias buscan generar un impacto positivo en la organización y el equipo, promoviendo un entorno de trabajo más productivo, colaborativo y satisfactorio para todos los involucrados.*

Señale las principales estrategias colectivas para desarrollar HEROs

Posible respuesta de examen

*Las principales estrategias colectivas para desarrollar HEROs (Highly Empathetic and Resourceful Organizations) son:*

- 1. Fomentar una cultura de empatía: Promover una cultura organizativa que valore y fomente la empatía entre los miembros del equipo. Esto implica desarrollar habilidades de escucha activa, comprensión y apoyo mutuo.*
- 2. Estimular la colaboración y el trabajo en equipo: Promover la colaboración y el trabajo en equipo como una práctica central en la organización. Esto incluye fomentar la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la participación activa de todos los miembros.*
- 3. Facilitar el aprendizaje continuo: Promover un ambiente de aprendizaje continuo donde los empleados puedan adquirir y compartir conocimientos, habilidades y experiencias. Esto puede incluir programas de capacitación, mentoring, comunidades de práctica y acceso a recursos de aprendizaje.*
- 4. Incentivar la creatividad e innovación: Establecer espacios y procesos que fomenten la generación de ideas y soluciones creativas. Esto implica dar autonomía a los empleados para proponer nuevas ideas, experimentar y aprender de los errores.*
- 5. Apoyar la resiliencia y la gestión del cambio: Brindar apoyo y recursos a los empleados para enfrentar los desafíos y cambios constantes. Esto puede incluir programas de bienestar, herramientas de gestión del estrés y apoyo emocional.*
- 6. Promover la diversidad e inclusión: Valorar y promover la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades dentro de la organización. Esto incluye crear un entorno inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y se sientan valoradas.*
- 7. Establecer una comunicación clara y transparente: Promover una comunicación abierta, clara y transparente en todos los niveles de la organización. Esto incluye compartir información relevante, objetivos y expectativas de manera efectiva.*
- 8. Reconocer y recompensar el desempeño positivo: Reconocer y recompensar a aquellos empleados que demuestren comportamientos HERO, como la empatía, la resolución de problemas y la colaboración efectiva.*

*Estas estrategias colectivas ayudan a desarrollar una cultura organizativa que fomenta y apoya la aparición de HEROs en la organización, promoviendo un entorno colaborativo, innovador y resiliente.*



Si encuentras errores gramaticales, de ortografía, duplicidades, cualquier otro error, o quieres añadir algo, puedes compartirlo haciendo [clic aquí](#) y lo solucionamos.

