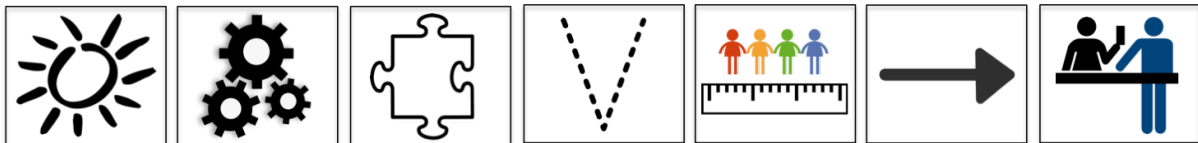


Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

Desarrollo Organizacional Desde Dentro (DOD2)*

Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas



Catalizador de tecnologías gerenciales que distinguen a la empresa del tercer milenio

Autor

Arturo Uscátegui Restrepo
arturo@coloboremos.com

Release 1 : August 2014
Release 4 / Last iteration : 151006-09h46UTC



* Concepto acuñado por el autor en el presente artículo

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

Contenido

AGRADECIMIENTOS	3
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE DENTRO (DOD2)	5
LA OBSERVACIÓN	6
LA EVIDENCIA	10
LOS 7 DESAFÍOS	10
LA DEFINICIÓN DE CREACIÓN DE VALOR	10
7 EJES DE EVOLUCIÓN	11
EL MENSAJE	15
EPÍLOGO	15
#HASHTAGS	16
CRONOLOGÍA: EVENTOS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

Agradecimientos

El autor agradece especialmente a

Ernesto Baena Marulanda, Ph.D Ingeniero Industrial y líder en su región en Pereira, Colombia :

Ocupaciones más recientes:

- Catedrático en Gestión Tecnológica en la UTP, Pereira, Colombia ;
- Presidente del Consejo de Administración de la cooperativa FAVI UTP ;
- Gerente de la cooperativa FAVI UTP ;
- Director de la incubadora de empresas de base tecnológica de la Universidad tecnológica de Pereira (UTP), Colombia ;
- Director del programa de tecnología industrial de la UTP ;
- Director Administrativo y Financiero de la zona franca industrial y comercial del puerto marítimo internacional de Buenaventura, Colombia.

Khamkéo Phonphibsvads en Francia, Alumni ESCP Europe y fundadora del centro de yoga Omkamala en París (www.omkamala.com) ;

Apolónides Marín Suarez en Cali, Colombia ;

y a todos sus partners, clientes y partes interesadas de Colaboremos.com por su apoyo y su confianza en los trabajos de investigación realizados por el autor y que nutren este artículo.

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

Cuando las organizaciones que están profundamente enamoradas de lo que hacen, generan valor al servicio de la mejor calidad de vida de sus partes interesadas, las seducen naturalmente estableciendo relaciones basadas en el amor por lo que hacen. Sus clientes contribuyen al logro de las mejores cifras de ventas. Sus colaboradores actúan con AUTÉNTICO compromiso en el trabajo movilizándolo su mejor potencial para alcanzar los mejores niveles de excelencia en todo lo que hacen.

Creo que todas las empresas cuentan con el potencial y la capacidad para establecer relaciones basadas en el amor por lo que hacen, para mejorar sosteniblemente sus ventas y para lograr los mejores niveles de excelencia en todo lo que hacen.

Hazlo por amor!

El DOD2 es una ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor[1] y la trascendencia de las empresas.

Arturo Uscátegui Restrepo

Desarrollo Organizacional Desde Dentro (DOD2)

Hace a penas un poco más de 20 años el intercambio de la mayor parte de la información cotidiana demoraba algunas horas o en muchos casos, varios días para llegar a su destino. Hoy la mayor parte de la información viaja a una velocidad de aproximadamente 200 mil km/segundo y más de la mitad de la población mundial tiene acceso directa o indirectamente a esa extraordinaria revolución. Los impactos reales y potenciales para nuestras vidas, para cada individuo, para la innovación en todos los aspectos y el desarrollo de nuestras sociedades es simplemente colosal.

A pesar de ello muchas organizaciones continúan funcionando bajo esquemas de gobernanza que fueron diseñados hace más de 100 años, basados fundamentalmente en una lógica de *command and control*, terreno en el cual encuentra sitio el enfoque del palo y la zanahoria. Las condiciones de vida de hoy caracterizadas principalmente por un acceso cada vez más libre y abierto a la información, hacen que dichos esquemas, donde existan, están minando el éxito que esas organizaciones lograron en el pasado. Desde esos esquemas muchos pueden estar pensando que hoy en día el planeta está viviendo una crisis y es posible que esa mirada explique que sigan obstinados en orientar sus esfuerzos hacia la "recuperación" de las condiciones que en el pasado reciente permitieron su desarrollo exitoso. Lo que no seguramente no ven, esos jefes, esos managers, esos empleados, es que continuar con los esquemas del pasado definitivamente los está llevando por un proceso cada vez más acelerado de extinción.

La buena noticia es que dentro de las empresas más exitosas del mundo hoy, existe un tipo de empresa como Apple, Google, Toyota, Harley Davidson, Gore, Lego, Michelin y otras cientos de miles menos populares para quienes nuestra época no es una crisis, sino un período de gran transformación. Este tipo de empresa se está desarrollando de una manera muy particular basado fundamentalmente en la autonomía de sus colaboradores. Son *organizaciones que se desarrollan desde dentro*.

El Desarrollo Organizacional Desde Dentro no es una metodología que se aplica paso a paso. Es una ventana de observación continua para comprender cómo las organizaciones de nueva generación están haciendo hoy para inscribirse en un proceso de evolución exitoso, facilitando el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, creando verdadero valor¹ y trascendiendo con sus actividades.

Toda persona interesada puede apoyarse en el DOD2 para auditar una organización y concebir programas destinados a comprender y facilitar el

¹ Crear valor corresponde a un incremento significativo generado durante la satisfacción de una necesidad, orientando y explotando la tecnología al servicio del bien común. La organización crea valor cuando satisface de manera significativa las necesidades de sus clientes (internos y externos).

AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de la empresa.

El DOD2 es un catalizador de tecnologías gerenciales que distinguen a la empresa del tercer milenio, en la medida en que a través de su acción de observación continua, permite identificar y comprender las prácticas, las metodologías, las técnicas, etc., que las organizaciones de nueva generación están creando y utilizando.

El DOD2 está constituido por:

- Una observación
- Una evidencia
- 7 desafíos
- Una definición de creación de valor
- 7 ejes de evolución
- Un mensaje

La observación

Dentro del estado del arte de enfoques y prácticas que apoyan hoy en día a la organización en la dinámica de generación de valor, observamos el siguiente panorama:

- **Visión:** tradicionalmente la visión se ha expresado como el gran objetivo que proyecta a la organización hacia el largo plazo. Hoy en día la visión, antes de ser un gran objetivo, es un propósito atemporal, no cuantitativo basado en una convicción profunda y en el conjunto de valores que la sostienen. La visión es primero que todo el sentido de la organización, el por qué la organización hace lo que hace. Hoy, la ecuación es entonces: razón de ser + valores + proyecto organizacional = verdadera visión de la organización.
- **Estrategia:** la estrategia sigue siendo un tema serio, pero ya no sólo en manos de un comité restringido, ni tampoco se trata de un ejercicio de planeamiento para definir un camino a seguir durante los próximos años sobre la base de ejes, proyectos y un presupuesto a ejecutar. El manejo de la estrategia de nueva generación es sobretodo evolutivo. Se trata de identificar un primer conjunto de ejes estratégicos que primero que todo corresponden sin ninguna duda a terrenos de acción al servicio de la razón de ser de la organización. A partir de allí, guiados por reglas básicas de gestión co-construidas y colectivamente compartidas, cada parte interesada tiene la libertad y la facilidad de proponer e impulsar todo proyecto validado por las alianzas naturales que deberá encontrar en la misma organización. De manera

estigmergic² cada proyecto surgirá y evolucionará en la medida en que encuentre naturalmente el apoyo que requiera para su desarrollo. La estrategia pasa de ser entonces un plan, para convertirse en un verdadero movimiento impulsado por el líder de la organización, socializado con las partes interesadas y sobretodo incondicionalmente al servicio de la visión. Es un ejercicio que en algunos casos sigue apoyándose en una visibilidad a 3 o máximo 5 años bajo un modo de retro planeamiento, pero que tiene como vocación inspirar el movimiento evolutivo de la organización, más no de presentar un plan estructurado para ejecutar y controlar.

- **Diferenciación:** la búsqueda de la diferenciación va más allá de la ventaja competitiva basada en la apropiación de accesos o del privilegio sobre condiciones efímeras. Hoy en día, la diferenciación hace referencia al fortalecimiento de la singularidad y de la autenticidad de lo que se hace, lo que permite a la(s) ventaja(s) competitivas(s) contribuir a la expansión perdurable de la organización en contextos cada vez más complejos.
- **Competitividad:** el concepto de competitividad rescata su sentido de origen: del latín *competere - ir hacia un punto, comprometerse -*. Es así como durante las últimas dos décadas que marcan el fin del siglo XX y la entrada al tercer milenio vienen emergiendo enfoques que incitan a un Desarrollo Organizacional Desde Dentro basado en la movilización de las fuerzas vivas de la organización y del capital de inteligencia colectiva y colaborativa de sus partes interesadas. "Hacer mejor que ayer" es el nuevo lema que guía la verdadera acción competitiva, desactualizando fuertemente el tradicional "hacer mejor que el otro".
- **La fricción creativa:** en lugar de confrontar a sus homólogos o de poner en oposición a sus empleados, la organización basada en una visión compartida, favorece las condiciones de trabajo en equipo más que en grupo. En un equipo, la fricción creativa tiene lugar durante los roces constructivos del desencuadre creativo. Este último surge durante la búsqueda de las mejores soluciones al desafío mayor que ofrece la visión compartida por todas las partes interesadas. Es así como el hecho de colaborar se convierte en una necesidad apremiante demostrando que es la mejor manera de ser verdaderamente competitivo (en el sentido original de la palabra).
- **Creación de valor:** cuando más allá de los cálculos económicos, la generación de valor se define como la verdadera satisfacción de la

² Estimergia (o Estigmergia)

Palabra de origen griego : *στίγμα* (stigma) « marca, signo » y *εργον* (ergon) « trabajo, acción ». La Estimergia hace alusión a las huellas o signos que las acciones de un agente dejan en el medio ambiente, de manera consciente o inconsciente y determinan las acciones de otros agentes que serán realizadas dando continuidad a las primeras. Para mas información, por favor consultar el artículo « Estimergia » aquí : <http://colaboremos.com/es/estimergia.html>

necesidad del cliente (siendo la maximización del beneficio un efecto secundario y no el propósito mayor), se reordenan las prioridades de la organización. Ese ajuste significativo en la interpretación de lo que es generar valor, le aporta una mejor precisión a todo el dispositivo operacional de la organización con respecto a una misión mucho más fuerte y coherente, pues mucho más real: satisfacer verdaderamente la necesidad del cliente.

El resultado es el fortalecimiento de la singularidad de la organización gracias a la autenticidad de lo que hace. El número de clientes que le compran por adhesión aumenta frente al número de clientes que le compran por oportunismo. Dicha organización no está en competición con nadie, ni adentro ni afuera de sí misma, pues su enfoque no está orientado a hacer mejor que los demás, sino a satisfacer mejor que ayer las necesidades de sus clientes. Esa organización cuenta con un universo de partes interesadas: clientes internos, clientes externos y actores que generan valor en el mismo terreno de juego (no en una arena donde se lucha contra un adversario). Se trata de una visión de la organización aprendiente, ágil y cada vez más sistémica que se desarrolla cada vez menos con referencia a una economía de masa y cada vez más con referencia a una economía basada en el valor del uso y de la inteligencia, donde el precio tiene menos importancia que el valor.

- **Innovación:** innovar deja de ser un proceso exclusivo a puerta cerrada, para acercarse cada vez más de su fenómeno natural: un continuum de mejora y de creación incremental, multidireccional de innovación abierta o conjunta que no descarta la propiedad intelectual, pero integra el libre acceso y las fuentes abiertas a través de procesos de co-creación complejos y transparentes entre organizaciones de todo tipo e interés. Dentro de ese continuum, el proceso creativo se apoya en la observación del uso, en la experiencia del utilizador y recientemente en la experiencia desde dentro del uso mismo. Hablamos entonces de innovación abierta, de innovación conjunta, de continuum de innovación y de innovación desde dentro.
- **Modelo de Negocio:** más que el plan de negocio, es el modelo de negocio el que conduce a la creación de la empresa y a la gestión de su evolución a través de un enfoque dinámico que atraviesa la manera como la organización capta, genera y transmite valor.
- **Movimiento Ágil:** un movimiento surge comenzando el tercer milenio para proponer un enfoque de nueva generación de gestión de proyecto en respuesta a las necesidades de concepción y de desarrollo de producto/servicio en condiciones cada vez más complejas. No se trata de trabajar "en modo Ágil". Se es Ágil o no se es. La Agilidad ciertamente se apoya en técnicas y en prácticas de gestión de mejoramiento continuo, de evolución por iteraciones incrementales de generación de valor, pero es más una cultura de

empresa que una nueva caja de herramientas. La organización ágil emerge con mucha fuerza en el mundo numérico y en menos de 10 años invade el planeta alimentando la masa crítica de empresas de todo tipo de actividad que entran en un proceso de transición hacia una nueva cultura de empresa definitivamente ágil.

- **Interconexión e interacciones local-global:** desde hace más de dos décadas el fenómeno internet dejó de ser novedad. Más recientemente, el web 2.0 marcó un avance significativo que ya trascendió a lo largo de todo el espectro. Hoy la empresa no solamente es online si no que también todo su dispositivo de generación de valor está necesariamente conectado, dependiente e interactuante con todo el ecosistema global. Paradójicamente, es la calidad de la dimensión local la que se fortalece gracias a una interrelación más sana, más real con el espacio global.

Esta extraordinaria aceleración tecnológica de interconexión, expone la reputación de la organización, reforzando al mismo tiempo su trascendencia al obligarla a desarrollarse no sólo asegurando la calidad de su propuesta si no sobretodo asegurando la fiabilidad de todo lo que hace. Los clientes son conquistados o destruidos en tiempos extremadamente cortos.

- **Desarrollo de cliente y dimensión de servicio:** el desarrollo de producto sigue siendo imprescindible, pero su concepción se acelera y aumenta considerablemente sus niveles de pertinencia gracias a los nuevos enfoques de desarrollo de cliente (Customer Development), apoyándose en las nuevas técnicas de desarrollo ágil y prototipando en iteraciones cortas validadas por verdaderos clientes. La estrategia operativa ya no fomenta un bloque compacto de servicios verticales y horizontales destinado a servir el universo de clientes de la organización. Hoy dentro de las empresas ya existen nuevas configuraciones de generación de valor centradas en el cliente que atomizan la configuración tradicional. Es así como para servir al cliente externo, se constituyen células integradas y autogestionadas al servicio directo y completo de un universo de clientes específico. Y para servir al cliente interno, la empresa se convierte en un órgano constituido por unidades internas de servicio donde cada colaborador es a la vez cliente y proveedor interno. La tradicional configuración de trabajo basada en perfiles de cargos se transforma en clientes con requerimientos y en proveedores con un portafolio de servicios cuyas transacciones fluyen a través de monedas que consolidan créditos de confianza, de AUTÉNTICO compromiso y de calidad del servicio.
- **Dimensión de liderazgo:** el nuevo líder moviliza recursos no sólo para hacer frente al cambio, sino principalmente para estimularlo. La tarea del líder no es mandar ni controlar, su tarea es doble: servir a sus colegas, a los colaboradores y a la organización en general; e inspirar compartiendo su observación y su convicción, fuentes de la razón de

ser de la organización. La dimensión de liderazgo no es una postura exclusiva de las cabezas de la organización, ni tampoco la nueva versión del perfil de los antiguos jefes. El nuevo líder es esa dimensión que está latente en cada colaborador de la organización.

- **El principal cliente y el principal proveedor:** el ser humano deja de ser un recurso para generar valor y se convierte en el principal "cliente" y el principal "proveedor" a lo largo de toda la cadena de valor, dentro y fuera de la organización. Él es quien genera valor !

La evidencia

Todas las soluciones se encuentran en la organización misma, en el individuo mismo, en la situación misma... y es la calidad de atención en cada situación, despojada de todo pasado, de todo futuro, y de toda autoridad sobre ella, lo que le permite revelar soluciones y generar verdadero valor.

La experiencia de dicha evidencia nos ha llevado a identificar los siguientes 7 desafíos que enfrentan las organizaciones de nueva generación:

Los 7 desafíos

- PRESENCIA: Actuar desde la presencia a cada instante;
- ENCARNAR: Compartir su visión y encarnar sus valores sin que ello sea un perímetro de separación ante los demás;
- SIMPLIFICAR: Hacer todo lo más simple posible considerando la complejidad. Alejarse de la complicación. Abrazar la optimización a través de pequeñas mejoras de manera continua e incremental, logrando más con menos y pertinencia más que velocidad en la creación y en la transmisión de valor;
- COLABORAR: Colaborar para que haya equipo, colaboradores con auténtico compromiso y clientes por adhesión;
- EMPATIZAR: observación, calidad de atención, compasión y solidaridad para actuar con la mejor comprensión de la situación y/o de la persona;
- POLINIZAR: Privilegiar cruzar ideas cruzando miradas para que emerja la calidad y la pertinencia;
- EXPLORAR: Explorar para comprender.

La definición de creación de valor

Crear valor corresponde a un incremento significativo generado durante la satisfacción de una necesidad, orientando y explotando la tecnología al

servicio del bien común. La organización crea valor cuando satisface de manera significativa las necesidades de sus clientes (internos y externos).

7 ejes de evolución

El AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de valor y la trascendencia de la empresa de nueva generación pasan entonces por un Desarrollo Organizacional Desde Dentro que progresa a través de los siguientes ejes:

1. **PROPÓSITO:** la identificación y una clara comunicación de la visión y de los valores de la organización son determinantes en un propósito que guía continuamente la totalidad de acciones de la organización y su proyecto de largo plazo. Aquí, el propósito es atemporal y no cuantitativo. No se trata de un punto final para lograr en un momento determinado. Aquí, el propósito es ese algo mayor que inspira con toda su fuerza e inscribe el desarrollo de la organización en el largo plazo. Este propósito es la razón de ser de la organización.
2. **COHERENCIA:** la articulación continua de la dinámica de generación de valor en coherencia con la visión y los valores de la organización, asegura la primera correspondencia de congruencia entre el propósito y la creación de valor. Aquí la organización garantiza la coherencia de lo que dice con lo que hace.
3. **ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN:** Ni plan, ni proyectos, ni presupuesto previsional todo comprimido en un paquete para ser “socializado” y ejecutado. Tal como se ha presentado aquí arriba en el capítulo observación, la estrategia es ahora un terreno común de desarrollo sobre el cual cada parte interesada de la organización, tiene la libertad y la responsabilidad de proponer y de promover todo proyecto que se realizará o no según la pertinencia y la validación que este encuentre con sus aliados en el ecosistema de la organización. Para que esta manera de manejar el desarrollo de ejes estratégicos en la organización pueda llevarse a cabo, se necesita que los ejes 1 y 2 aquí arriba ya hagan parte fundamental de la organización.
4. **MANAGEMENT FUNDAMENTADO EN VALORES**³: el management fundamentado en valores consiste esencialmente en la identificación colectiva del conjunto de valores que todos los colaboradores de la empresa comparten, en su clara descripción y difusión, y definitivamente en su plena vivencia. Partiendo del concepto de valor como aquello que nos puede generar una enorme indignación, cuando dicho “valor” no ha sido respetado.

³ Conjunto de conceptos en los cuales se cree fuertemente y que en caso de no respeto nos genera una indignación profunda

Dicho conjunto de valores se convierte en el único juez de calidad de absolutamente todo lo que la organización hace, y definitivamente en el « jefe » de la organización. Todo el sistema de management de la organización (estrategia, gestión operacional, gestión humana, gestión comercial, etc.) está completamente alineado y sincronizado con su conjunto de valores. Es así como por ejemplo las políticas de remuneración de colaboradores, de aseguramiento de la calidad, de despacho de productos, de garantía de calidad, de tratamiento y gestión de clientes, etc, son diseñadas respetando fielmente y estrictamente los valores de referencia de la organización. En algunos casos el no respeto de dichos valores se puede convertir en una razón, sin apelo, de despido de un colaborador. En contrapartida, dicho sistema de management fundamentado en los valores de la organización, asegura un clima de excepcional calidad profesional y de coherencia organizacional tanto para sus colaboradores como para sus clientes y todo su ecosistema.

Esta organización de nueva generación, puede entonces facilitar de manera natural la autonomía de sus colaboradores y la co-responsabilidad de todas sus partes interesadas.

5. **GOBERNANZA DE NUEVA GENERACIÓN:** en el mundo occidental el mejoramiento continuo ha pasado por varias etapas de asimilación. El ejemplo de eficacia japonesa extraída de las primeras experiencias Kaizen durante la segunda guerra mundial, se instaló en occidente primero como una moda importada de buenas prácticas de management que muchos comentaron y muy pocos supieron entender y asimilar. Luego, los casos de éxito que fueron apareciendo han venido no sólo confirmando sus reales beneficios sino también dando lugar a nuevas prácticas bajo el nombre de Lean Management o simplemente de mejoramiento continuo. En todo caso, mas allá de un universo de prácticas sensatas se trata es de una nueva cultura de empresa basada en el real mejoramiento continuo de todo lo que se hace en la organización. Uno de los elementos invisibles de esta nueva cultura que facilita la optimización continua es la condición holóptica⁴ inherente a sus prácticas.

En las organizaciones que hoy están reinventando su cultura de empresa, encontramos este tipo de prácticas totalmente ancladas en su manera de funcionar. Es así que un nuevo diseño de gobernanza se dibuja a través de nuevas configuraciones de toma de decisión y de políticas que favorecen la auto-organización, la polinización cruzada de ideas y la confianza. Estos nuevos modelos de gobernanza facilitan la autonomía y permiten que los colaboradores sean tratados como adultos responsables y no como niños que requieren del antiguo

⁴ Ver « Principio Holóptico » en el artículo Innovación Conjunta. La guía practica para innovar. Aquí : <http://www.coloboremos.com/es/innovacion-conjunta.html>

control parental. El trabajo manejado por objetivos, enmarcado dentro de horarios fijos y predeterminados igual para todos, se transforma en modos de trabajo flexibles y especialmente focalizados en la generación de valor más que en el control de las personas. Estas medidas estimulan la emulación colectiva al servicio de una visión claramente compartida y de objetivos comunes, responsabiliza al individuo y facilita su desarrollo personal y profesional. Estos enfoques transforman los sistemas de gobernanza configurando nuevas organizaciones que liberan los tiempos de control de ejecución y convierten sus antiguos jefes en “técnicos de progreso”. Los tradicionales directores de recursos humanos, transformados en los últimos años en gestores de talento humano, se convierten ahora en “Directores de Felicidad” (CHO: Chief Happiness Officer), encargados de asegurar el real bienestar de todos los colaboradores.

Es definitivamente una nueva cultura de empresa que busca la optimización no solamente en sus actividades operacionales, sino que promueve la calidad integral, el mejoramiento continuo y la innovación en todo su dispositivo organizacional.

Los líderes surgen de manera natural a través de los aportes que cada uno va realizando en el continuum de la organización. Los sistemas de jerarquía se transforman abriendo paso a nuevas configuraciones donde los jefes desaparecen, los líderes emergen, las decisiones se toman de manera más orgánica y corresponsable, y los conflictos tienen dispositivos y protocolos sistémicos de resolución. Los métodos de contratación de nuevos colaboradores privilegian la existencia de valores y la capacidad para proponer e innovar, sobre los diplomas o los certificados de formaciones pasadas.

Es así como el modo piramidal de gobernanza llega a su máximo nivel de obsolescencia por su incapacidad para tratar ágilmente todas las exigencias de la evolución sistémica de la organización. Dentro de este contexto, la antigua pirámide llega a su última expresión como un embudo obstruido que frena el desarrollo sano de cualquier organización.

- 6. CONTINUUM DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EN RED:** el término “continuum de innovación” representa el despliegue de la columna vertebral del proceso creativo en una organización, movilizandó la totalidad de los actores de dicha organización en un sólo flujo de creatividad permanente e incremental. Se trata entonces de poner en relación permanente y directa absolutamente todas las áreas y todos los individuos en una trama de relaciones y procesos orientada exclusivamente a nutrir los procesos creativos y el proceso de innovación global de la organización. Desde la observación permanente de su ecosistema, hasta el desarrollo de nuevos productos, servicios o maneras de trabajar, pasando por la identificación de grandes desafíos, tratando inteligentemente

tormentas de ideas, generando oportunidades, movilizandopatrocinadores, partners, y gestionando proyectos.

Esta nueva manera de manejar la innovación, se inspira en los trabajos del investigador Henry Chesbrough, profesor y director del Center for Open Innovation en Berkeley, California.

A partir de las primeras experiencias y divulgaciones, grandes organizaciones se precipitaron para beneficiar rápidamente de la importante aceleración y de los grandes beneficios en la innovación no sólo de productos/servicios, si no también en procesos internos. Los primeros casos más significativos fueron: Philipps (simplyinnovate.philips.com); IBM – Collaborative Research Initiatives; LG – Collaborate and Innovate portal; Toyota – Ideas for good; OpenIDEO – Solving big challenges for social good; Audi Production Award; Lego Cuusoo; Quirky; SAP; Unilever; Xerox. Pero estas experiencias no se quedaron allí. Este enfoque ha reforzado una lógica de desarrollo que se ha extendido considerablemente: el trabajo en red. Hoy en día, trabajar en red no es una opción, es una necesidad para cualquier organización. Es una de LAS transformaciones más representativas de nuestro tiempo. Trabajar en red va más allá de la gestión de la innovación extendida a su ecosistema. El trabajo en red mejora significativamente los intercambios entre los diferentes actores que crean valor en todas las áreas. Se trata de una polinización cruzada de ideas en su expresión más amplia. Las respuestas a los problemas surgen más rápido, la transmisión del conocimiento a través del intercambio entre pares rompe las paredes de las aulas o de los programas de formación en tiempos prolongados. La diversidad de actores que intercambian sin jerarquías ni autoridad, acelera la creación de valor, toda innovación, o toda mejora, en el beneficio de todos los involucrados y mucho más allá.

Para conocer más sobre la operatividad de este eje, le invitamos a consultar el artículo [“Innovación Conjunta. La guía práctica para innovar”](#)

- 7. DESARROLLO DE CLIENTE Y LA DIMENSIÓN DE SERVICIO:** el último eslabón de la cadena de valor que permite a una organización consolidar su actividad es la transmisión de valor. Para una empresa aquí estamos hablando del acto de venta y también de la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos tanto como de sus clientes externos. En cuanto al desarrollo de producto/servicio, aquí nos referimos al enfoque de "Customer Development"⁵. Con respecto a la dimensión de servicio, aquí hacemos referencia a todas esas nuevas prácticas que transforman la configuración interna de la organización y que hacen que cada colaborador más de su postura de empleado

⁵ 2010: Brant Cooper and Patrick Vlaskovits : The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

en algunos casos se convierte en un intraempreendedor o en otros en un cliente-proveedor interno.

El Mensaje

El valor se crea con valores !

Epílogo

El enfoque de Desarrollo Organizacional Desde Dentro es el fruto de una investigación y de un análisis de la historia de experiencias relativas al mundo de la empresa en su perspectiva de creación de valor y del desarrollo perenne de las organizaciones. La pasión por estos temas es el motor que nos inspira para articular esta ventana de observación para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

El Desarrollo Organizacional Desde Dentro cuenta con una buena cantidad de ejemplos de aplicación en el mundo, con una particular concentración en la última década del siglo XX. Sin embargo mucho antes de este periodo, hubo muchos casos de organizaciones que venían ya implementando partes esenciales de este enfoque. He aquí algunos de los casos más significativos del pasado y del presente : Nishiyama Onsen Keiunkan (keiunkan.co.jp), Apple, Google, Toyota, Harley Davidson, Gore (gore.com), Southwest Airlines (southwest.com), Lego (lego.com), Canonical (canonical.com), Cyberclick Group (cyberclick.es), PrairieLand Partners (prairielandpartners.com), ETW - Embracing The World (<http://www.embracingtheworld.org/>), CGI (cgi.com), (Sustainable Apparel Coalition (apparelcoalition.org), Bonduelle (bonduelle.com), Patagonia (patagonia.com), Sun Hydraulics (sunhydraulics.com), Weber-Saint-Gobain (weber.fr), Sas (sas.com), Gravity payments (gravitypayments.com), HCLT (hcltech.com), HEMA (hema.be/fr/), Virgin (virgin.com), Service Rocket (servicerocket.com), Menlo innovations (menloinnovations.com), Fairtrasa (fairtrasa.com), Michelin (michelin.com), Morning Star (morningstarco.com), Favi (favi.com), Groupe Altrad (altrad.com), Boiron (boiron.com), Scavi - Corèle International (scavi.com.vn), KME France (kme.com), Lafarge (lafarge.fr), Chronoflex - inov-on (inov-on.com), Sew Usocom (usocome.com), Lippi (lippi.fr), Groupe Poulit (groupe-poult.com), Zappos (<http://www.zappos.com/>), entre miles de otras empresas y organizaciones mucho menos conocidas.

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

#hashtags

#desarrollo organizacional #desde dentro #generación de valor #valores #empresa #empatía #compromiso en el trabajo #visión #raison d'être #estrategia #creatividad #innovación #innovación conjunta #innovación abierta #innovación desde dentro #cliente #encarnar #optimizar #colaborar #escuchar #polinizar #medir #management #coherencia #cultura #continuum #holoptismo

Cronología: Eventos y Referencias Bibliográficas

- 2015: Olivier Bas, L'envie, une stratégie. Paris, Editions Dunod
- 2014: Frederic Laloux. Reinventing Organizations. Published by Nelson Parker, Bursels.
- 2014: Nakato Hirakubo. Kizuna Marketing: Building Trust-Based Relationships among Stakeholders. International Journal of Business and Commerce Vol. 3, No.5: Jan 2014
- 2014: Roman Krznaric, Empathy: A Handbook for Revolution
- 2014: Search for a Simpler Way: Future of Work Study
- 2014: Sinek, Simon. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't.
- 2013: Horovitz Jacques (coord.): L'entreprise humaniste. Le management par les valeurs. Collection : Actu Gestion.
- 2013: Marc Halévy. Prospective 2015-2025 : l'après-modernité. Editeur : Dangles - Année de publication : 2013
- 2012: Heather Marsh, Stigmergy, self published
- 2012: Imai, Masaaki (1st edition 1997 - 2nd edition 2012). Gemba kaizen: a common sense low-cost approach to management. New York: McGraw-Hill Professional
- 2011: Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina, enero 2011
- 2010: Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published
- 2010: Brant Cooper and Patrick Vlaskovits : The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany
- 2009: Isaac Getz and Brian M. Carney : Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth. Crown Business
- 2009: Saras D. Sarasvathy. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (New Horizons in Entrepreneurship series). UK; May 31, 2009
- 2009: Sinek, Simon (2009). Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action
- 2006: The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance; Michael Smith, Audrey L. Apfel, Richard Mitchell.
- 2006: Wikispeed, Joe Justice

- 2005: Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press
- 2005: Coworking, Brad Neuberg
- 2004: Ken Schwaber., Agile Project Management With Scrum. Microsoft Press. ISBN 978-0-7356-1993-7. 1 February 2004
- 2004: Jeffrey Liker., The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer
- 2004: Facebook
- 2003: Chesbrough, Henry William (1 March 2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press
- 2002: Ken Schwaber., Mike Beedle: Agile Software Management With Scrum. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-067634-4. 18 February 2002
- 2001: Manifiesto Agil
- 2001: Creative Commons founded
- 2001: Wikipedia
- 1999: Dee Hock, Birth of the Chaordic Age. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA
- 1999: Jürgen Habermas. MORALE ET COMMUNICATION. : Conscience morale et activité communicationnelle. Paris 7 janvier 1999.
- 1999: Toke Paludan Moller, Monica Nissen, Jan Hein Nielsen, The Art of Hosting
- 1998: Google
- 1997: Imai, Masaaki (1st edition 1997 - 2nd edition 2012). Genba kaizen: a common sense low-cost approach to management. New York: McGraw-Hill Professional
- 1997: Steve Jobs on "Think Different" – Apple Internal Meeting Sept. 23, 1997
- 1996: Jean-Christian Fauvet, La Sociodynamique : concepts et méthodes. Editions d'Organisation
- 1995: Juanita Brown and David Isaacs, The World Café
- 1992: Eliyahu Goldratt, The Goal: A Process of Ongoing Improvement
- 1992: Linux
- 1991: Benjamin Coriat., Penser À L'envers - Travail Et Organisation Dans L'entreprise Japonaise
- 1991: WWW: World Wide Web

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.

- 1990: Peter Senge, The Fifth Discipline, Dell Publishing Group, Inc., USA.
- 1988: Kjeld Kirk Kristiansen introduces the LEGO Group vision.
- 1987: Marvin Weisbord, Future Search
- 1985: Mickael Porter, Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, 1985
- 1985: Manifiesto GNU
- 1985 - 1991 : David Joseph Bohm; Bohm Dialogue
- 1984: Harrison Owen, Open Space Technology
- 1982: Alan Kay: The best way to predict the future is to invent it (cf. connected to "Inventing the Future" written by Dennis Gabor, 1963)
- 1981: Harley-Davidson adopta técnicas de management japonesas
- 1980 : Jiddu Krishnamurti; The Core of the Teachings
- 1976: Apple
- 1968 – 2004 – 2008: Oto Scharmer, Theory U & Presence
- 1959: Pierre-Paul Grassé. Estimergia
- 1956: An Introduction to Cybernetics. Ross Ashby
- 1948: Jiddu Krishnamurti; Talks in Bangalore, India. (The Collected Work. vol 5)
- 1948: Norbert Wiener. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine
- 1948: Toyota Production System
- 1939: Hewlett and Packard put Silicon in the Valley
- 1937: Ludwig von Bertalanffy. Teoría general de sistemas
- 1933: Elton Mayo: Problemas Humanos de una Civilización Industrial
- 1910: Frederick Taylor's 'scientific management' theory gains legitimacy
- 1906: The Jungle is published

Desarrollo Organizacional Desde Dentro. Ventana de observación continua para comprender y facilitar el AUTÉNTICO compromiso en el trabajo, la creación de verdadero valor y la trascendencia de las empresas.



Arturo Uscátegui Restrepo

www.coloboremos.com