



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

**¿Cómo crear una cultura colaborativa en la  
Fundación Cimientos para lograr procesos de  
trabajo más efectivos?**

**Autora: Isabel Soler**  
**Directora del trabajo: Marcela Zangaro**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 05 de abril 2023**

## Índice

1. Resumen ejecutivo .....	3
2. Introducción.....	4
2.1. Problemática a abordar .....	4
2.2 Presentación de la organización Fundación Cimientos .....	5
2.3. Objetivo central del trabajo.....	12
2.4. Preguntas centrales del trabajo.....	12
3. Marco conceptual .....	13
3.1. Cultura colaborativa .....	13
3.1.2. Factores para lograr una cultura colaborativa .....	17
3.1.3. Barreras que dificultan la cultura colaborativa.....	21
3.2. Gestión del cambio cultural .....	25
3.3. Liderazgo.....	31
3.4. Herramientas colaborativas.....	34
4. Investigación de campo.....	39
4.1. Metodología.....	39
4.2. Análisis de la información relevada .....	40
4.2.1. Cultura colaborativa en la Fundación Cimientos .....	40
4.2.2. Gestión del cambio en la Fundación Cimientos .....	48
4.2.3. Liderazgo en Fundación Cimientos .....	51
4.2.4. Herramientas colaborativas en Fundación Cimientos .....	59
4.3. Principales hallazgos.....	61
5. Conclusiones.....	57
6. Recomendaciones para la acción .....	62
7. Reflexiones finales .....	71
8. Bibliografía .....	73
9. Anexos .....	76

## 1. Resumen ejecutivo

Actualmente son muchos los desafíos que enfrentan las organizaciones: entornos que cambian constantemente, competitivos y ágiles. Es por ello que se necesitan nuevas metodologías y procesos que les permitan trascender y aprender constantemente de sus propias prácticas.

Día a día las organizaciones se enfrentan a nuevos y viejos competidores, por lo cual es necesario crear ventajas comparativas y competitivas que les permitan ofrecer un diferencial, un valor agregado en el producto o servicio ofrecido para sobrevivir en el mercado. Por ello es importante tener una cultura donde los valores, principios y propósito de la organización estén definidos. Esta cultura debe ser conocida por todos los trabajadores de la organización, quienes a su vez, deberían sentirse identificados con esa cultura. Esto permitirá la existencia de una sincronía y armonía que estimularía una mayor funcionalidad y productividad.

El objetivo del presente trabajo consiste en formular una propuesta de transformación en la cultura organizacional de la Fundación Cimientos con el fin de crear procesos de trabajos colaborativos.

Para ello, en primer lugar se presenta a la organización. En segundo lugar se desarrolla una exposición teórica basada en cuatro ejes que permitieron dar un marco conceptual a la temática abordada: cultura colaborativa, gestión del cambio, liderazgo y herramientas colaborativas.

En tercer lugar, se presenta los resultados de un análisis cualitativo llevado a cabo mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a los principales líderes de la organización. Estas entrevistas tuvieron como objetivo conocer sus experiencias y abordajes, respecto al modo en que llevan adelante los procesos de trabajo y la conducción de sus equipos. La información relevada permitió realizar un diagnóstico y extraer conclusiones que buscan dar cuenta del objetivo planteado.

A modo de cierre, se plantean propuestas alineadas al objetivo central del trabajo que permiten introducir la colaboración como parte de la cultura de la organización.

## **2. Introducción**

### **2.1. Problemática a abordar**

Las organizaciones tienen que tener la capacidad de transformarse cuando es necesario para seguir vigentes en el mercado. Sin embargo, generar nuevas estrategias que les permitan transformarse y desarrollarse va mucho más allá de implementar una nueva herramienta. Se trata de transformar los comportamientos de sus integrantes, la forma en que actúan, tanto a nivel individual como grupal. La habilidad de respuesta y procesos organizacionales se enmarcan dentro de la cultura de cada organización, que determina formas de trabajo y conlleva al pensamiento colectivo. Por ello, las organizaciones no solo deben enfocarse en las tácticas que mejoren su respuesta, sino también en aquellas que establezcan bases culturales que soporten las formas de trabajo establecidas.

No obstante, estas bases culturales y conductas no funcionan al azar sino que son conducidas y desarrolladas por los líderes y por la organización con la intención de lograr procesos significativos que perduren en el tiempo. Para lograr la transformación, las organizaciones deben establecer una metodología impulsada por los líderes. En ocasiones, esta transformación implica definir o redefinir los valores, creencias y símbolos que dan vida a la cultura organizacional; por ende, la forma en que se conduce la organización es de vital importancia en la actualidad, ya que la cultura organizacional es un factor clave para alcanzar los objetivos de la manera en que se espera que se logren.

Las personas tienden a seguir trabajando del modo en el que están acostumbradas ya sea por comodidad o porque es la única forma que conocen. Por lo tanto, resulta fundamental preparar y acompañar a la organización y sus colaboradores a través de los líderes para transitar el proceso de cambio.

La gestión de cambio implica escuchar y acompañar a las personas en el proceso de incertidumbre que genera pasar de las rutinas y respuestas adaptativas a lo desconocido. Implica atravesar un proceso de desequilibrio en el cual tendrá lugar el cuestionamiento de normas y el conflicto.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo consiste en formular una propuesta de transformación en la cultura organizacional de la Fundación Cimientos con el fin de crear procesos de trabajos colaborativos.

## **2.2. Presentación de la organización Fundación Cimientos**

Fundación Cimientos es una organización sin fines de lucro que fomenta el desarrollo de habilidades socioemocionales en jóvenes de contextos vulnerables para que puedan terminar la escuela secundaria o la universidad.

Nació el 13 de octubre de 1997 cuando un grupo de profesionales, preocupados por la crisis de la educación en Argentina, decidió organizarse para transformar en una acción efectiva el deseo de trabajar por el desarrollo de la sociedad.

La convicción de que la educación es la herramienta para superar el círculo de la pobreza, la falta de formación y la exclusión social, dio origen a los programas de Cimientos y sigue siendo hoy la motivación de su accionar.

La misión, visión y principios de la organización son los siguientes:

- **Misión:** promover la equidad educativa mediante programas que favorezcan la permanencia y el egreso en y de la escuela secundaria, mejoren la calidad de la educación e impulsen la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos vulnerables.
- **Visión:** que todos los jóvenes accedan a oportunidades para construir un futuro mejor a través de la educación.
- **Valores:**
  - Compromiso
  - Honestidad
  - Esfuerzo
  - Integridad
  - Confianza
- **Principios:**
  1. Foco de acción en el mejoramiento del proceso educativo.

2. Profesionalismo y calidad en la implementación de los programas.
3. Protagonismo y acompañamiento personalizado de los beneficiarios.
4. Transparencia y comunicación de resultados.

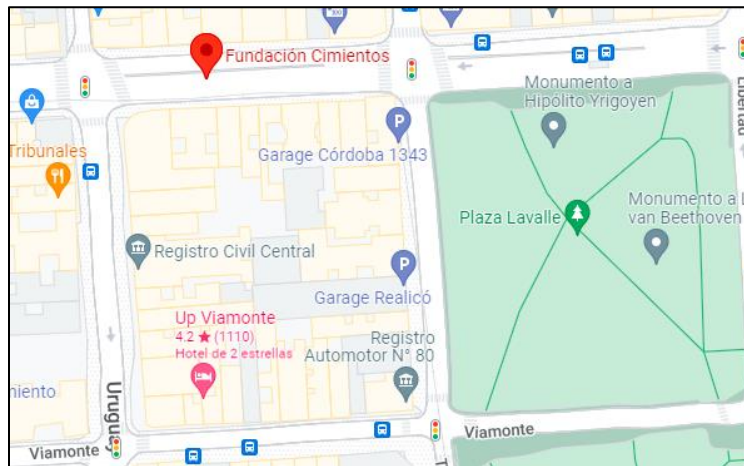
Cimientos tiene alianzas con 15 organizaciones sociales que replican la metodología y programas en diferentes zonas del país. Tiene presencia nacional en 16 provincias, 59 localidades y 91 escuelas en Argentina. Además cuenta con sede en Uruguay. La estructura del equipo de trabajo en Argentina está conformada por 110 profesionales. De ellos, 50 son colaboradores y colaboradoras de diferentes áreas administrativas y gestión de programas y ejercen sus funciones en C.A.B.A. Los otros 60 integrantes son tutores que acompañan a los beneficiarios en las distintas zonas del país donde se implementan los programas educativos de la organización.

La Fundación cuenta con 4 programas:

- **Programa Futuros Egresados:** acompaña a jóvenes de entre 12 y 18 años que se encuentran en situación de vulnerabilidad social para que puedan terminar la escuela secundaria.
- **Programa Becas Universitarias:** promueve el acceso y el desarrollo de trayectorias académicas satisfactorias en el nivel de educación superior en jóvenes de bajos recursos socioeconómicos.
- **Red de Egresados:** favorece la inserción educativa y/o laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad que han finalizado su escolaridad secundaria acompañados por Cimientos.
- **Programa Escuelas que Acompañan:** favorece el desarrollo de habilidades que permitan a los equipos escolares de nivel secundario fortalecer sus acciones de acompañamiento a las trayectorias escolares.

Fundación Cimientos cuenta con su oficina principal en la zona de Tribunales en Capital Federal.

Figura 1: Ubicación geográfica de Fundación Cimientos:



Fuente: Google Maps

La estructura organizacional de la Fundación comienza por un consejo de administración que vela y respalda las funciones de la institución, una Dirección Ejecutiva a la cual reportan 8 direcciones de las siguientes áreas:

- Programas
- Evaluación
- Articulación
- Desarrollo Institucional
- Recursos Humanos
- Comunicación
- Sistemas
- Administración y Finanzas

Figura 2. Organigrama de Directores de Fundación Cimientos



Fuente: Fundación Cimientos

Fundación Cimientos cuenta con 110 empleados a diciembre de 2022, según la siguiente distribución:

Tabla 1. Distribución del personal por áreas

Área	Cantidad de empleados
Programas	21
Desarrollo institucional	9
Comunicación	4
Sistemas	4
Administración y finanzas	3
Recursos Humanos	2
Evaluación	3
Articulación	2
Dirección ejecutiva	2
Tutores de programas (campo)	60

Fuente: Fundación Cimientos




El 88% del equipo de Cimientos está conformado por personal femenino.

7 de las 8 direcciones están lideradas por mujeres. A estas se suma la Dirección Ejecutiva, liderada también por una mujer.

La dirección de Sistemas es la única ocupada por personal masculino.


Tabla 2. Distribución del personal por sexo

 Distribución por sexo		
Distribución por sexo	Cantidad	Porcentaje
Personal femenino	97	88%
Personal masculino	13	12%

Fuente: Fundación Cimientos

El promedio de antigüedad del personal en la organización es igual a 6 años.

Tabla 3: Distribución del personal por antigüedad.

 Distribución por antigüedad		
Distribución por antigüedad	Cantidad	Porcentaje
0 - 5 años	54	49%
6 - 10 años	29	26%
11 - 15 años	20	18%
16 - 20 años	6	5%
21 - 25 años	1	1%
	110	100%

Fuente: Fundación Cimientos

Como cultura se puede vivenciar el compromiso y la identificación que todos sus integrantes tienen con la misión que los convoca. Quienes trabajan en la organización valoran los vínculos y las relaciones interpersonales como factores fundamentales para el desarrollo de las tareas. Se busca generar un ambiente de confianza y se fomenta el acompañamiento de sus miembros en virtud de promover su desarrollo y el trabajo en equipo. Los errores se consideran parte del proceso de aprendizaje.

La composición de los colaboradores de Cimientos varía ampliamente si tenemos en cuenta la antigüedad laboral., Algunos líderes de área tienen una antigüedad de 20

años, por ejemplo, y Cimientos ha sido su único lugar de trabajo. Otros, apenas tienen 5 o 1 año de antigüedad.

Cada líder tiene su estilo de trabajo, que se observa en la manera en que cada uno se desempeña en el marco de los procesos de trabajo actuales. Por ejemplo: cuando se presentan proyectos que involucran la participación activa de todas o varias de las áreas de la organización se observan resistencias al momento de avanzar o concordar en una misma metodología. Algunos líderes priorizan los logros organizacionales, mientras que otros ponen por encima los logros particulares de cada una de las áreas..

Se presentan dos estilos de trabajo que impiden que la colaboración entre las áreas fluya de forma natural: un estilo convencional, donde ya tienen una forma y metodología establecida de hacer las cosas sin dar posibilidad a cambios; otro estilo donde prima la agilidad, la horizontalidad, la búsqueda de soluciones a partir de diferentes voces y la optimización de los procesos para buscar formas más eficientes.

En Cimientos, tenemos por un lado a los integrantes de las áreas administrativas: sistemas, administración, desarrollo institucional, articulación, comunicación, se identifican con procesos más tradicionales, están acostumbrados a hacer las cosas “como siempre se han hecho”, siguen normas y políticas que se crearon en los inicios de la Fundación. Por otro lado, tenemos el Área de programas, donde sus miembros quieren actualizar los procedimientos e idear nuevas estrategias para el mejoramiento y calidad de los programas en beneficio de los y las estudiantes que acompaña la Fundación y en función de los desafíos actuales. Todos los procedimientos de los programas están sistematizados y escritos en manuales, pero los líderes de esas áreas buscan y promueven hacer revisiones para actualizar los procesos y encontrar formas de trabajo que sean más ágiles y eficientes para todos los involucrados.

Los programas de Cimientos y su esquema de financiamiento conllevan a que varias de sus áreas como Administración y finanzas, Sistemas, Comunicación, Desarrollo institucional, Evaluación, Articulación, Programas y Recursos humanos estén involucradas en la consecución de un mismo objetivo común. Suele suceder, sin embargo, que cada área trabaja de manera individual en vez de hacerlo en articulación

o colaborativamente con las otras áreas. Esta forma de trabajo genera rispideces y malestar entre las áreas porque en muchas ocasiones sus integrantes tienen que modificar el trabajo realizado debido a que no es funcional a alguna de las otras áreas involucradas o no les permite avanzar.

Estas formas de trabajo hacen que exista la demanda constante por parte del Área de Programas de repensar los procesos de trabajo. En efecto, es el Área de Programas la que trabaja directamente con los beneficiarios de la Fundación y la que gestiona de forma directa los resultados de las tareas, procesos y objetivos desarrollados. Por lo tanto, desde el espacio de Recursos Humanos es oportuno centrarnos en los procesos de trabajo pero además interiorizarnos en la cultura organizacional para lograr un cambio de mentalidad en las personas . Este cambio permitiría generar procesos de trabajo más eficientes a través de la colaboración y mejoraría los vínculos entre las áreas.

La colaboración entre las áreas surge en momentos de emergencia, cuando una situación está afectando a un otro: una área, un beneficiario, un donante, un miembro del equipo. Es en ese momento cuando todos buscan aportar algo para resolver la situación pero en el trabajo diario, al convivir dos estilos que vienen de dos culturas distintas, el pedido de colaboración genera malestar. Por un lado, porque los miembros asociados a los procesos más tradicionales sienten que revisar o participar del algún nuevo proceso les va a implicar más trabajo. Por otro lado, porque los miembros más innovadores no perciben buena predisposición de otros compañeros de trabajo al momento de hacer cosas distintas que generen eficiencia en los procesos.

Que diferentes sectores sean parte de un proceso implica que el resultado en ocasiones lleve más tiempo y trabajo del estimado. Por ejemplo: se ha trabajado durante 3 meses en la mejora de un proceso, con la intervención de varias áreas y, a último momento, ya con el producto final, alguna de las áreas decide no utilizarlo porque no está de acuerdo con el resultado. Si bien el área que decidió no utilizar el producto final está involucrada en la construcción del trabajo, no todos aportan ideas o mejoras y al verlo terminado la salida más fácil es no usarlo. No siempre se tiene claro qué tienen que hacer o hasta dónde es el trabajo de cada uno. No suelen estar

claramente definidas las tareas que corresponden a cada área y surge un malestar al creer que el otro no está haciendo su parte o está obstaculizando poder avanzar en las tareas.

Esta falta de cultura colaborativa repercute en los principios organizacionales que son la base del accionar en todos los miembros del equipo, impacta directamente en el foco de acción en el mejoramiento del proceso educativo y el profesionalismo y calidad en la implementación de los programas por consecuencia esto puede afectar en la calidad del acompañamiento que se brinda a los jóvenes que participan en los programas que son el principal valor de la fundación.

Por último, la motivación de los equipos de trabajo se ve afectada por no tener un trabajo articulado con otros miembros del equipo. En las encuestas de clima un aspecto que siempre surge como oportunidad de mejora es la relación de trabajo con otras áreas. Los colaboradores se sienten muy satisfechos con el área a la que pertenecen pero manifiestan que les cuesta trabajar de forma efectiva con otros sectores. Esto no se vincula con las personas sino con los estilos o metodologías que cada área implementa

### **2.3. Objetivo central del trabajo**

El objetivo del presente trabajo consiste en formular una propuesta de transformación en la cultura organizacional de la Fundación Cimientos con el fin de crear procesos de trabajos colaborativos.

### **2.4. Preguntas centrales del trabajo**

Cultura colaborativa: ¿cómo se definen la cultura y la colaboración?

¿Qué factores hacen que la gente esté dispuesta a trabajar colaborativamente?

¿Cuáles son las barreras que dificultan los procesos colaborativos?

¿Qué liderazgos se necesitan para transitar un cambio cultural?

¿Qué herramientas son necesarias para impulsar un cambio cultural?

### 3. Marco Conceptual

Con la finalidad de dar respuesta a la investigación y las preguntas planteadas, se elaborará un marco conceptual basado en 4 ejes:

1. **Cultura colaborativa:** en este eje se abordará mediante un relevamiento bibliográfico la definición de cultura y colaboración, qué factores permiten el trabajo colaborativo en las organizaciones y qué barreras impiden la cultura colaborativa.
2. **Gestión del cambio:** se busca relevar a través de la bibliografía que factores se deben tomar en cuenta para transitar un cambio cultural.
3. **Liderazgo:** en este eje se analizará el tipo de liderazgo que se necesita para impulsar un cambio cultural centrado en la colaboración.
4. **Metodologías colaborativas:** la finalidad de este eje es desarrollar las prácticas y metodologías que se deben establecer para crear procesos efectivos de trabajo basados en la colaboración.
- 5.

#### 3.1. Cultura Colaborativa

En primer lugar, es importante definir qué se entiende por cultura. La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Pedraza, A. L., et al.,2009).

Para Rodríguez Garay (2009) el tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse el cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

Según este autor en la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea que las organizaciones tienen una cultura y la cultura es una variable o un medio que podría

ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Rodríguez Garay, 2009).

Hablar de cultura organizacional implica entender el conjunto complejo de valores, creencias y símbolos que definen la forma en que la empresa conduce su negocio (Barney, 1986). Es también el factor clave que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos en tanto esté alineada con ellos. En este sentido, Steizel, Karpf y Maffeo (2019) señalan que la cultura puede ser una impulsora de los objetivos del negocio y de posibles transformaciones, como también un freno.

García Navarro (2017) indica que la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

La cultura es similar a la personalidad de un individuo, algo intangible, pero siempre presente. La cultura de una empresa influencia a los empleados y líderes en la forma de trabajar, de afrontar y buscar soluciones ante los obstáculos, de negociar, de reaccionar a la competencia, de desarrollar las actividades cotidianas en el presente y en el futuro (García Navarro, 2017)

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización (Pedraza, A. L., et al., 2009)

La cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos.

Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

García Morato (2012) dice que la cultura es lo que nos diferencia como seres humanos, por lo que en cierto modo hablar de cultura es, por definición, hablar de diversidad. Sin embargo, por un lado la cultura nos diferencia a un nivel macro o superior, es decir, entre grupo de seres humanos; y en este sentido sirve para distinguir a distintos grupos por sus diferencias culturales. Por otro lado, a nivel micro o inferior, cultura es lo que une a los miembros de un grupo y lo que en cierto sentido los convierte en similares a sus miembros; es el campo común dentro de un grupo, aquello que une a las diferentes personas que lo integran.

Ahora bien, hablar de cultura colaborativa es poner justamente la idea de colaboración en el centro, se establece en la relación de personas y acciones, que impulsan ciertos valores, ideas en torno a un propósito bien establecido.

Una cultura colaborativa valora la idea de que juntos somos mejores. Se centra en la idea de que la inteligencia colectiva impulsa las soluciones más creativas. La colaboración alienta la innovación al sacar lo mejor de los empleados. Cuando se sienten parte de un esfuerzo de equipo, nuestra vitalidad, productividad y adaptabilidad aumentan.

Para Bashyakar y Menon (2010) la colaboración significa trabajar juntos para desarrollar las fortalezas necesarias para la consecución de objetivos comunes. De allí que, la colaboración es una propuesta basada en la formación de equipos y no basada en una perspectiva individualista. La colaboración implica un sistema dinámico que supera las formas tradicionales de un organigrama para dar perfil a sistemas sociales colaborativos.

La colaboración es un proceso en el cual las entidades en juego (pueden ser personas, empresas u organizaciones) comparten información, recursos y responsabilidades para un plan conjunto e implementan y evalúan un programa de actividades para alcanzar un objetivo común y a partir de ello generar valor (Camarinha-Matos, 2008).

Cuando la cultura organizacional no está basada en la colaboración y se quiere que se base en ella el accionar de la organización, implica un cambio cultural, que debe ser planificado mediante una estrategia que impacte en todos los niveles de la

organización, un proceso que permita instalar nuevos hábitos para trabajar y formas de relacionarse en los colaboradores y colaboradoras. Esto implica el apoyo fundamental de los líderes y las herramientas necesarias que permitan la conformación de redes para una gestión colaborativa (Peborgh Van, 2014).

Según García y Salomón (2012) la construcción de una cultura colaborativa tiene como ventajas:

- Hace más eficientes los procesos.
- Economiza los recursos.
- Genera mayor conexión entre diferentes áreas, fortaleciendo los vínculos más débiles.
- Genera sinergia, diversidad y nuevas oportunidades.
- Agiliza la comunicación.
- Promueve la creatividad y la innovación.
- Desarrolla hábitos de construcción colectiva.
- Circula el conocimiento y agiliza los procesos de aprendizajes.
- Motiva a los empleados.
- Da visibilidad a los colaboradores y genera mayor compromiso y sentido de pertenencia por la organización.

El comportamiento colaborativo es un concepto complejo que engloba un conjunto de actitudes personales relacionadas con conductas tales como la participación en los procesos de toma de decisiones, el ejercicio de buenas prácticas de comunicación entre los individuos y a nivel de grupos de trabajo, la compartición del conocimiento y la calidad de las relaciones de trabajo (Whitford, 2010) citado por García y Salomón. Cuando este comportamiento ocurre de forma repetida y continuada, es más probable que la colaboración tenga éxito (Himmelman, 1996).

Del mismo modo Macdonald y Piekkari (2005) afirman que la colaboración organizacional implica vincular las actividades de las personas de la organización con las de otros. De modo que, los individuos en lugar de resolver problemas comparten



sus preocupaciones con los demás, preparan estrategias, diseñan planes de acción y los implementan colectivamente.

Según Albán y Albán (2019) el trabajo colaborativo es un método que se auto transforma y es allí donde cobra relevancia, ya que se convierte en una poderosa herramienta para catalizar el cambio y ejecutarlo de acuerdo con los requerimientos externos e internos. Si se logra utilizar esta herramienta adecuadamente, no solo se contribuirá a la supervivencia de las empresas, también repercutirá en el crecimiento de las mismas.

### **3.1.2. Factores para lograr una cultura colaborativa**

Sawa y Swift (2013) identifican que un entorno de colaboración requiere de libertad, inclusión y responsabilidad compartida, así mismo afirman que otro elemento para abrir espacios de colaboración es la comunicación; pues, un sistema abierto de dialogo la favorece.

Otro factor según Sandow y Allen (2005) la colaboración inicia con la escucha. En la escucha se trata de aprender unos de otros y de compartir conocimientos. En la medida que se busque colaborar más, se tendrá que escuchar mejor, y así se genera una inquietud por aprender a medida que se explora la sabiduría del grupo.

Así mismo Sandow y Allen (2005) identifican que el conector social de las redes de colaboración es la confianza; entendida como la actitud emocional que se incrementa cuando los miembros de una organización aportan ideas y reciben sugerencias para mejorar procesos y vínculos que configuran el tejido social.

La cultura organizacional fundada en la ayuda mutua transmite la idea de que todos están unidos y conduce a los empleados a ir más allá de lo establecido. Así, un empleado que apoya al grupo para resolver problemas y alcanzar los retos organizacionales será más fácil que establezca vínculos.

Según Albán y Albán (2019) el trabajo colaborativo ocurre cuando un grupo de personas, con capacidad de articulación y bajo un propósito acotado es capaz de

moverse-danzar en conjunto otros nodos o personas independientes. Por tanto describen las siguientes dimensiones para lograr una cultura colaborativa:

- a. Trabajo en equipo: para la gestión de la colaboración, el equipo es prioridad, es un grupo de personas, con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y un conjunto de metas en común. Todos los integrantes deben reconocerse como miembros del equipo y regir sus conductas con base a una serie de normas y valores compartidos.

El trabajo en equipo tiene como elementos básicos:

- Responsabilidad personal y grupal.
- Interacción y motivación cara a cara.
- Habilidades sociales e interpersonales.
- Interdependencia positiva: Es construida correctamente cuando los miembros del equipo saben que su propio éxito depende del éxito de los demás, por lo que cada integrante sabe que sus esfuerzos no solo le benefician a él, sino también al resto del equipo.
- Procesamiento de grupo: Es permitirle a cada uno de los participantes criterios de evaluación sobre la manera en la cual su grupo ha trabajado y desarrollado el trabajo asignado. Los grupos necesitan describir cuales acciones fueron determinantes para la ayuda o ausencia de ayuda de cada uno de los miembros y tomar decisiones acerca de los comportamientos que se deben continuar presentando, de aquellos que se deben eliminar y aquellos que se deben cambiar.

- b. Aprendizaje en equipo: la orientación hacia el aprendizaje grupal incrementa significativamente su eficacia, especialmente cuando aprenden a manejar la creciente incertidumbre de tareas que caracteriza su actividad, configurando un bucle de retroalimentación que potencia en última instancia la efectividad general de las organizaciones.

- c. Organizaciones flexibles y equipos adaptativos: la idea de la organización flexible nace principalmente para hacer frente a los cambios, es decir, para

generar aportes que, al ser convertidos en acciones, respondan de forma ágil a la movilidad del entorno. Dicha flexibilidad está directamente relacionada a la cultura, estrategias y estructuras que determinan el comportamiento y la respuesta de los colaboradores ante situaciones inesperadas y desafiantes.

El cambio es una variable que depende de la aceptación de sus colaboradores y su capacidad de reacción. Esta gestión hacia un ambiente colaborativo requiere habilitar programas de adaptación cultural, ya que el cambio de hábitos colaborativos necesita integrar el uso de tecnologías sociales y prácticas del trabajo en equipo. De esta manera, el proceso colaborativo puede iniciar con equipos acotados de personas dispuestas e ir fortaleciendo poco a poco el uso de plataformas físicas y digitales de colaboración al replicar los comportamientos necesarios en los demás grupos de trabajos.

- d. De las tareas a los roles de empoderamientos: en las organizaciones tradicionales la especialización de labores es preponderante, pues una parte del trabajo está asignado a una persona en específico. En contrariedad, las organizaciones flexibles, que aprenden y colaboran están orientadas asignar roles en vez de tareas; un rol es una parte en un sistema social dinámico, tiene discrecionalidad y responsabilidad, lo que permite a una persona utilizar su criterio y habilidad para lograr el resultado o cumplir una meta. Estos roles pueden desempeñarse dentro de un equipo o departamento, pudiéndose redefinir o ajustar en forma continua de acuerdo a las necesidad de respuesta.
- e. Información compartida: la frecuencia con la que se comparte la información mantiene a la organización funcionando en un nivel óptimo. El mejorar el trabajo colaborativo tiene que ver con la disposición de la gente a compartir conocimientos, entregarlos a otros y a la propia organización sin temor a perder. Si los empleados tienen información completa sobre la organización estos pueden actuar con rapidez, las ideas y los datos se conocen y comparten, se

mantiene líneas de comunicación abiertas para mejorar la capacidad de aprendizaje.

- f. Participación y creación de conocimiento: en el proceso de trabajo colaborativo, el ciclo de producción del conocimiento se basa en un modelo de aprendizaje porque el que se aprende de la experiencia de los otros con quienes se interacciona. Este proceso de aprendizaje reúne informaciones con las que se interpretan los conocimientos preexistentes y, a su vez, se construyen de nuevos.

El debate y la interacción favorecen uno de los motivos fundamentales de la efectividad de esta forma de aprendizaje, la estructura compartida acaba generando conflictos cognitivos que, vividos como retos positivos, favorecen el conocimiento.

- g. Innovación: la innovación es la introducción al uso de un producto, un proceso nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método nuevo aplicado a las prácticas del negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones.

- h. Rutinas creativas: las rutinas creativas son una propiedad emergente en una organización que se concibe para adaptarse a su entorno dinámico y cambiante. Las organizaciones que fomentan las rutinas creativas son aquellas que su modelo de gestión están atentas a los cambios que tienen lugar en su entorno. Desde las rutinas creativas, estas organizaciones, podrán capturar, interpretar información y crear nuevos conocimientos para generar innovación.

- i. Dialogo: para generar relaciones sólidas entre los individuos que integran los equipos de trabajo, es necesario que exista un nivel alto de comunicación, donde existan en menor medida los intermediarios, de tal forma que los mensajes sean transmitidos de forma directa. La existencia de una comunicación oportuna y clara se deriva de un ambiente laboral agradable, en que el colaborador se sienta correspondido y congruente.

En el dialogo, las personas en una conversación piensan juntas en una relación, el objetivo es penetrar en el proceso del pensamiento y transformar el proceso del pensamiento colectivo.

- j. Valores: para hacer del trabajo colaborativo una mejor opción, las personas que estén involucradas en el proceso deberán estar en sintonía con los valores de la organización. Al acudir a sus valores personales, profesionales y sociales, y compartir sus valores con los demás, el aporte no es solo de tipo material, sino que trasciende diversos ámbitos hasta llegar al compromiso.
- k. Riesgo personal: positivización del caos y la confusión: Los individuos, en general, se caracterizan por ubicarse en una zona de confort, donde la comodidad la otorga aquello que saben, conocen y genera estabilidad. Pero dado que habitan en un mundo cambiante y complejo, aferrarse a lo conocido, seguramente será garante del fracaso. La idea de provocar cambios significa creer en las personas, creer que son capaces de aportar ideas y asumir responsabilidades.

El trabajo colaborativo tiene que ir acompañado de un clima de credibilidad en el cual todas las personas asumen un rol en la organización. La aversión al caos y a la confusión tienen que ser asumidas como momentos de renacimiento organizacional, como ventanas de oportunidad para un salto evolutivo de una organización que se adapta a los cambios nacidos de su cuestionamiento o venidos en un entorno que fluye dinámicamente. (Albán y Albán, 2019).

### **3.1.3. Barreras que dificultan la cultura colaborativa**

Existe una serie de desafíos recurrentes en las organizaciones cuando se quiere transformar la cultura. Steizel, et al. (2019) describen siete factores:

- a. El apoyo a la dirección: una de las dificultades más importantes identificadas en los procesos de cambio es la concepción que presenta el management de una organización con respecto al proceso de cambio. Usualmente se plantea desde

las altas esferas que “hay que cambiar la cultura de la organización”, o hay que “cambiar la mente de las personas”, pero pocas veces se lleva adelante la pregunta sobre “cómo debemos cambiar nosotros”.

- b. Modelos de liderazgo para el cambio: más allá del involucramiento de la alta dirección, otro de los desafíos destacados a la hora de pensar procesos de transformación cultural es la construcción de modelos de liderazgo adecuados. Steizel retoma a Jack Zenger (2017) especialista en liderazgo afirmaba que para “para cambiar la cultura debes cambiar a los líderes”. Steizel cita a Groysberg et al. (2018) donde plantean explícitamente que para apalancar procesos de transformación cultural hay que desarrollar y seleccionar liderazgos alineados con la cultura objetivo. Otros autores plantean que para los nuevos desafíos de cambio cultural que enfrentan las organizaciones hay que abandonar estilos de liderazgo basados en la “dirección y control”(Alvesson y Sveningsson, 2015; Hemerling et al., 2018), retomado del estudio de Steizel, mientras que otros abonan por liderazgos que tengan inteligencia emocional, adaptabilidad a los cambios, propensos al riesgo, atrevidos, etc. (AESC, 2018, Kane et al., 2015) citado de Steizel. En definitiva, la selección de un modelo de liderazgo que se alinee con los cambios propuesta es un desafío central, y no siempre fácil de lograr, cuando existen modelos de liderazgo arraigados en la cultura de la organización.
- c. El rumbo la dirección y la velocidad del cambio: quizá uno de los desafíos más difíciles de los procesos de transformación cultural tiene que ver con identificar adecuadamente qué cosas hay que cambiar, cuándo y cuánto. El contexto volátil de las organizaciones hace que la claridad acerca del cambio requerido sea difuso. Existe el dilema de saber si los cambios que se piensan en determinado momento son los requeridos o el contexto cambiará tan rápidamente que lo que se pensó que debía ser el cambio, deba replantearse permanentemente. Es por eso que existe una tensión permanente por apurar un cambio que, probablemente deba ser cambiado. Muchos afirman que hoy en día hay que

lograr transmitir la idea de que los cambios y las transformaciones no empiezan y terminan, sino que nunca terminan. Esa idea de cambio permanente es difícil de manejar por la sensación de incertidumbre que genera. Muchas veces se habla de que el cambio de cultura debe involucrar mayor “agilidad”, “adaptabilidad”, “foco en el cliente”, etc. Pero detrás de esas consignas (que son comunes a muchas organizaciones), existe un desafío concreto de, por un lado, identificar qué comportamientos se le pide que cambien a las diferentes personas dentro de la organización, pero por otro lograr un grado de “predisposición al cambio” que invite a la posibilidad de encarar transformaciones de manera recurrente.

- d. La estructura organizacional para el cambio: otra de las dificultades más recurrentes en los procesos de cambio cultural es la dificultad para romper ciertas estructuras formales (e informales) de trabajo en “silos” que existen en las organizaciones. Steizel retoma a Hemerling et al., (2018) en un documento elaborado por el Boston Consulting Group plantean que no siempre la falta de esfuerzo y recursos es la principal dificultad. El problema es que los esfuerzos que se realizan se hacen con “lógicas incorrectas”. El error consiste en impulsar los procesos de cambio basándose en estructuras tradicionales y no generar equipos interdisciplinarios que permitan encarar los nuevos desafíos. En la misma línea, ADRHA llevó adelante una encuesta en el 2018 y encontró que el principal obstáculo para los procesos de transformación cultural es la lógica de silos que opera en las organizaciones. Steizel cita a Goran et al. (2017) han llegado a una conclusión similar. Sostienen que los problemas para encarar la transformación tienen que ver con romper la lógica de silos.
- e. El desarrollo de nuevas competencias: la mayor parte de los trabajos también plantean que para ejecutar procesos de cambio se necesitan equipos empoderados y con nuevas competencias. Muchos intentos de transformación fracasan por no poder superar ciertas barreras conceptuales y de “cambio de mindset” ancladas en las competencias y en las políticas organizacionales.

- f. La comunicación: cuando el cambio que se produce es constante, la necesidad de sostener una comunicación que brinde previsibilidad y transparencia resulta esencial. Así como el proceso de cambio no es un evento sino un proceso, y que ese proceso no es lineal sino que va teniendo avances, retrocesos y saltos; la comunicación tiene que contemplar esa característica del cambio. Decirle a la gente “hicimos esto y ahora cambiamos a otra cosa porque las medidas anteriores no funcionaron no es buen mensaje.
  
- g. La responsabilidad del área del capital humano: a partir de todo lo mencionado hasta el momento, se evidencia el rol crítico que cumplen las áreas de capital humano en el diagnóstico, diseño y acompañamiento de los procesos de transformación cultural. La mayor parte de las iniciativas mencionadas, si bien pueden tener orígenes en procesos estratégicos, comerciales o tecnológicos; pueden resultar fútiles sin una comprensión de las fuerzas que movilizan el comportamiento humano. Las áreas de recursos humanos, como responsables de generar las condiciones para un comportamiento colectivo que permita alcanzar los resultados del negocio, tienen la obligación de desarrollarse en los conocimientos y en las competencias necesarias para estos procesos de cambio, y este resulta en quizá el desafío central para gestionar el cambio cultural.

Schein (1988), menciona 6 cuestiones internas en las organizaciones con las que todo grupo debe enfrentarse para funcionar como un sistema social. La cultura de ese grupo se determina por el modo en que se forma y se mantiene; esto es, por su proceso de adaptación interna:

- a. Lenguaje común y categoría conceptuales: si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por disfunción imposible.



- b. Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión: una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera, y los criterios que determinan la integración.
- c. Poder y jerarquía: toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan como se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
- d. Intimidad, amistad y amor: toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
- e. Recompensas y castigos: todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas, que es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía y poder; y que es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia con la segregación.
- f. Ideología y religión: toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar significado para que los miembros puedan responder ante ellos y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

### **3.2. Gestión del cambio cultural**

La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos.

Para Ulrich (1999) las iniciativas de cambio evolucionan rápidamente desde la identificación y el intento de implementar nuevos programas, prácticas y procesos hacia

un cambio más fundamental, transformacional. El cambio transformacional difiere de las iniciativas de cambio en el hecho de que aquel tiene que ver con la identidad, los valores y la cultura de la organización.

Boyatzis (2008) establece que el “cambio” puede ser en las acciones, los hábitos o las competencias. Puede ser en sus sueños o aspiraciones. Puede ser en el modo en el que se siente en determinadas situaciones o con determinadas personas. Puede ser un cambio en el modo en el que percibe los acontecimientos en el trabajo o en su vida. Es “deseado” en el sentido de que la persona lo quiere o le gustaría que ocurriera. Es “sostenible” en el sentido de que perdura (es decir, dura un tiempo relativamente prolongado).

Dicho autor, se basa en la Teoría del Cambio Intencional (TCI). Explica el aprendizaje como una forma de adaptación y evaluación deseada. Un “cambio deseable y sostenible” también puede incluir el deseo de mantener un estado, relación o hábito actual deseable. No obstante, sabiendo que las cosas se pueden atrofiar o desviarse hacia un estado menos deseado, el deseo de mantener el estado actual requiere una importante inversión de energía para mantenerlo, mientras que las fuerzas externas (o internas) pueden provocar de forma natural un cambio” (Boyatzis, 2008, p.43).

El mismo autor, menciona 5 descubrimientos que funcionan como un ciclo iterativo a la hora de generar un cambio sostenible a nivel individual:

1. El yo ideal y una visión personal: el yo ideal es una imagen de la persona que se quiere ser. Hay tres componentes principales que impulsan el desarrollo de esta imagen del yo ideal:
  - la imagen de un futuro deseado;
  - la esperanza de que uno puede lograrlo;
  - aspectos de la propia identidad básica, incluyendo fortalezas duraderas en las que basarse para construir un futuro deseado.

2. El verdadero yo y su comparación con el yo ideal: da como resultado una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la persona, en el sentido de balance general a nivel personal.
3. Un plan y una agenda de aprendizaje: plena conciencia a través de una agenda de aprendizaje. Para que una persona pueda cambiar es necesario que tenga muy claro lo que valora y lo que quiere conservar.

La orientación hacia el aprendizaje activa una creencia positiva en la propia capacidad y la esperanza de mejorar. El resultado es que las personas establecen estándares personales de rendimiento en lugar de estándares “normativos” que simplemente imitan lo que otros han hecho.

4. Experimentación y práctica con la conducta, los pensamientos, las percepciones o los sentimientos nuevos: consiste en experimentar y practicar los cambios deseados. Proceder de acuerdo con el plan y hacia la consecución de las metas conlleva numerosas actividades.

Para desarrollar o aprender un nuevo comportamiento, la persona debe hallar formas de aprender a partir de las experiencias actuales o continuadas; es decir, la experimentación y la práctica no siempre requieren asistir a “cursos” o acudir a una nueva actividad. Puede que impliquen intentar algo diferente en un entorno actual, reflexionar sobre lo que ocurre y experimentar en mayor medida en este entorno. Algunas veces, esta parte del proceso requiere descubrir y utilizar oportunidades para aprender y cambiar. Es posible que las personas no sean siquiera conscientes de que han cambiado hasta que han intentado un nuevo comportamiento en un trabajo o en un entorno del “mundo real”

5. Confianza o relaciones resonantes que permiten a una persona experimentar y procesar cada descubrimiento durante el proceso: relaciones que permiten aprender, las relaciones son una parte esencial del entorno. Las relaciones más

cruciales están relacionadas con frecuencia con grupos que tienen una especial importancia para la persona. Estas relaciones y grupos proporcionan un sentido de identidad, guían con respecto a lo que es adecuado y lo que es un “buen” comportamiento, y proporcionan feedback sobre la conducta.

No obstante, no en todos los casos los cambios organizacionales son intencionales y deseados por las personas, por lo que es importante tener una adecuada gestión para evitar la resistencia al cambio, ya que puede generar sentimientos de frustración, estrés, inestabilidad y por ende disminuir la productividad, incumplimiento de los objetivos o alterar el clima.

Ulrich (1987) plantea que se identifican tres tipos de respuestas para el cambio: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales. Las iniciativas de cambios se centran en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos y suelen darse todos los años en las organizaciones. Los cambios de procesos se centran en la manera en que se hace el trabajo. Primeramente se identifican procesos centrales y luego tratan de mejorar esos procesos acudiendo a la simplificación del trabajo, la evaluación del valor agregado y otros esfuerzos de rediseño.

Los cambios culturales se dan cuando en una organización se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer negocios. Se renueva la identidad tanto para los empleados como para los clientes.

“Los tres tipos de cambio son importantes. Las iniciativas que mejoran la calidad de la conducción equivalen al alimento diario que necesita un organismo. Realimentan la organización con nuevas ideas, comprensión y enfoques. Los procesos que cambian la forma de trabajar son como sistemas biológicos (el sistema respiratorio, el nervioso, etc.) que mantienen vivo al organismo. Las mejoras de los procesos redefinen la infraestructura de la firma. Los cambios culturales afectan el alma y la mente de la organización. Cambian la percepción, es decir, la manera que la organización se ve y se siente” (Ulrich, 1987, p.250).

Es necesario convertir a los colaboradores en agentes de cambio a través del modelo de Ulrich (1987) sobre el cambio quien identificó los siguientes siete factores críticos para el éxito:

- Liderar el cambio: tener un padrino del cambio que sea dueño de la iniciativa para el cambio, y lo conduzca.
- Crear una necesidad compartida: asegurarse de que los individuos saben el porqué del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia al cambio.
- Presentar una visión: expresar el resultado deseado del cambio.
- Movilizar apoyo: identificar, involucrar y comprometer a los interesados clave que deben participar en el logro del cambio.
- Cambiar sistemas y estructuras: usar herramientas de RR.HH. y management (formación de equipos, desarrollo, evaluación, premios, diseño organizativo, comunicación, sistemas, etc.) para garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización.
- Supervisar los avances: definir referencias, hitos y experimentos a partir de los cuales sea posible medir y demostrar el avance.
- Hacer que el cambio sea duradero: asegurarse de que el cambio se dé, por medio de planes de implementación, seguimiento y compromisos sostenidos.

El mismo autor menciona que si el cambio es difícil para los individuos, no es de sorprenderse que también lo sea para las organizaciones. Comprender por qué no se consolidan los cambios puede ser un primer paso hacia la superación del fracaso.

Kievsky (2021) sostiene que la resistencia al cambio es una interpretación que hacemos e implica que las personas se oponen al cambio y hay que hacer fuerza para vencerla. Propone pasar de la idea de resistencia al cambio a entender las barreras que tienen las personas para cambiar. El autor menciona los siguientes aspectos que les cuesta a las personas cambiar:

- Lo que sabemos hacer.
- Las creencias y modelos mentales.

- La experiencia acumulada y el hábito.
- El temor a no poder o no ser capaz.
- La necesidad de poner esfuerzo.
- La pérdida de cosas apreciadas.
- Los pocos beneficios del cambio para cada uno.
- La necesidad de desprenderse.
- La necesidad de previsibilidad.
- No estar de acuerdo con el cambio.

Por tanto, el autor describe que se deben superar tres barreras para lograr generar el cambio:

1. Barrera cognitiva (la forma habitual de pensar): son los modelos mentales y paradigmas existentes. A las personas les cuesta cambiar la manera habitual de ver y entender la realidad ya que implica cambiar que les ha sido útil hasta el momento.
2. Barrera emocional (la vivencia del cambio): los cambios producen un impacto emocional en las personas, aparecen una serie de sentimientos como: preocupación, confusión, vulnerabilidad, temor, rechazo que generan respuesta de resistencia al cambio ya que puede ser percibido como un riesgo muy alto o pérdidas potenciales. Las personas se debaten entre la búsqueda de estabilidad (tendencia a mantener lo logrado y conocido) que mantiene la propia identidad y el cambio (tendencia a renovar lo logrado y conocido) por ende a re-crear la propia identidad.
3. Barrera operativa (la incompetencia creada): las personas, no saben o no pueden hacer lo que las nuevas competencias o el cambio demanda. En primera instancia el cambio incapacita por lo que no resulta agradable, motivo por el cual se crea esta barrera operativa ante el cambio.

Kievsky (2021) menciona que todo proceso de cambio puede ser visto como un proceso de cambio colectivo, de desarrollo de las competencias necesarias para afrontar con éxito las nuevas demandas y requerimientos. Describe que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje colectivo

sin aprendizajes individuales. Por lo que es importante preguntarse: ¿cuál es el programa de desarrollo de competencias que el cambio requiere?

Según el mismo autor, lo que logra que cada persona pueda transitar el cambio que pudo o no elegir, que tiene un impacto potencial positivo pero también genera resistencia, frustración y vulnerabilidad, es la confianza. Es decir que, para que el cambio se produzca es importante la confianza. Esta es la emoción primordial en las relaciones interpersonales, todo sistema social requiere de confianza como condición para su funcionamiento, posibilita el “hacer juntos”. Se sustenta en las actitudes y comportamientos de las personas, para poder confiar es necesario comenzar por ser confiables. La confianza nos permite enfrentar la incertidumbre y la sensación de vulnerabilidad en la relación al futuro, enfrentar los que nos puede pasar frente a las contingencias.

Los modelos de Ulrich y Kievsky nos llevarán a desarrollar las estrategias necesarias para transitar y lograr el cambio cultural apoyándonos en los líderes que necesitamos para impulsarlo.

### **3.3. Liderazgo**

Los líderes dentro de las organizaciones son aquellas personas que influyen sobre la acciones de los demás; en general, a través de su comportamiento, alineado a las características culturales que posee la empresa (Mughtar y Qamariah, 2014).

Para lograr un cambio cultural es vital el acompañamiento de los líderes de la organización, ya que son los que promoverán en sus equipos que adopten la estrategia y la iniciativa de colaboración. Es importante conocer el rol de los líderes dentro del proceso y qué tipo de líderes necesitamos para impulsar el cambio cultural. Los líderes deberán acompañar el cambio y estar de acuerdo. Para ello hay que proveer entendimiento y convicción de por qué es necesario poner la colaboración como valor principal de la cultura de la organización.

Existen varios estilos de liderazgo:

- **Liderazgo transaccional:** este líder busca el beneficio para los empleados y la empresa, se suelen dar bonificaciones o incentivos a los empleados, motivándolos a realizar mejor su trabajo. Según Burns (1978) el liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor.
- **Liderazgo transformacional:** el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los colaboradores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores (Chacón, 2011).
- **Liderazgo autoritario:** el liderazgo autoritario parte de la base, en la cual el líder delimita todas y cada una de las normas. Para Lobo, (2019) retoma a Kurt Lewin “el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder”.
- **Liderazgo democrático:** el líder democrático es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establece relaciones cordiales entre los dirigidos. El líder y los seguidores desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo se realiza a un ritmo suave y seguro (Barón, 2010).

Para Lobo, (2019) citando a Kurt Lewin el liderazgo democrático, también llamado liderazgo participativo, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Estas definiciones nos llevan a pensar que necesitamos líderes transformacionales para impulsar un cambio de cultura. El liderazgo transformacional se ocupa de describir lo que un líder hace cuando incrementa la motivación por encima de los límites



esperados y cuando logra desarrollar a las personas a su máximo potencial (Gill, Levine y Pitt, 1998).

A través del liderazgo transformacional los líderes también podrán convertirse en líderes colaborativos. Estos agilizarán los proyectos, maximizarán los recursos, compartirán la información y buscarán soluciones en conjunto con sus equipos, por lo tanto, tendrán que desarrollar las siguientes características y gestionar en sus equipos:

- Construir relaciones entre equipos.
- Comprender el conflicto.
- Entender la existencia de diferentes motivaciones.
- Fomentar la empatía.
- Modelar la transparencia.
- Construir una red.

Según Van Peborgh (2014) influir sobre los líderes beneficiará el cambio de la siguiente manera:

- Actuarán como sponsor del proyecto.
- Serán “evangelizadores” internos, avalando la nueva dirección de la compañía hacia una cultura de colaboración.
- Promoverán que sus respectivas áreas y equipos colaboren con la iniciativa.
- Inspirarán a otros líderes de la organización, legitimando la adopción del proceso.

Los líderes transformacionales se caracterizan por:

- Identificar las necesidades y potencialidades de cada miembro, permitiendo su desarrollo.
- Estimular el intelecto y la imaginación de los colaboradores, fomentando la creatividad.
- Influenciar a través de sus actos, destacar sus virtudes y generar confianza.
- Inspirar a las personas a través de diferentes posibilidades, comunicar una clara visión de donde se necesitar estar, alinear los objetivos individuales y

organizacionales, haciendo que los segundos sean medios atractivos para obtener los primeros.

Según López (2019) un líder transformacional facilita el trabajo colaborativo al crear un entorno en el que los miembros del equipo sienten que es seguro ofrecer sus aportes, manifestar sus ideas y opiniones.

El líder transformacional trabaja en la creación de un entorno en el que los miembros del equipo reciben apoyo con sus perspectivas únicas, animándolos a compartir sus ideas como nuevas formas de ver un tema en cuestión. De esta forma, el liderazgo de equipos, la efectividad de los mismos, sus características, alcances, variaciones culturales son conceptos donde se entrelazan las prácticas de gestión humana ya que el efecto del trabajo en equipo afecta el desempeño de las organizaciones en su aspecto más intrínseco: su productividad.

Estas características muestran que es el líder transformacional el que se necesita para enfrentar momentos de cambio. Sobre todo si estos cambios están relacionados con la cultura organizacional, ya que es este el tipo de líder el que la desafía. Por lo tanto, influye y hace sentir su presencia en las actividades que realiza.

### **3.4. Herramientas colaborativas**

Las herramientas colaborativas surgen como respuesta a los desafíos que presentan actualmente las organizaciones en los nuevos contextos. Tienen la finalidad de hacer los procesos más eficientes, horizontales y dinámicos.

Van Peborgh (2014) define las herramientas colaborativas como redes que posibilitan el cruce constante y diario de información y conocimiento, y abren la comunicación transformándola en un dialogo constante. Se trata de redes en las cuales el hecho de compartir información se transforma en un practica continua, que dan mayor visibilidad a las áreas y empleados.

La red colaborativa debe reflejar las siguientes características, para que pueda cumplir la función dentro del cambio cultural:

- Debe permitir la integración de todas las herramientas de comunicación.
- Debe ser accesible por todos los colaboradores de la organización.
- Debe permitir a cualquier colaborador conectarse con otro, sin importar sus posiciones jerárquicas.
- Debe brindar herramientas sencillas para la publicación de contenidos.
- Debe tener contenido novedoso para que atraiga el consumo por parte de los colaboradores.
- Debe permitir extraer la información necesaria para poder hacer una correcta gestión del conocimiento.

El mismo autor indica que los entornos de trabajo colaborativos potencian los entornos tradicionales.

*Tabla 4: Modelos de trabajos.*

Trabajo Tradicional	Trabajo colaborativo
Mails y llamados telefónicos: el mensaje solo queda disponible para quienes participaron de la comunicación.	Mensajes en muros, microblogs, discusiones en foros, comentarios en noticias o blogs: los mensajes quedan disponibles para todos y archivados para cualquier consulta futura.
Reuniones presenciales, viajes, encuentros masivos entre los líderes y empleados.	Salas de chats masivas y live streaming.
Todas las ideas salen de equipos expertos.	Cualquier empleado puede proponer ideas.

*Fuente: Peborgh Van , 2014, pag.36*

Para potenciar el entorno de trabajo colaborativo Van Peborgh (2014) menciona diferentes herramientas y funcionalidades en un red interna:

- Perfil de cada empleado: a través del perfil, el usuario puede:
  - Conectarse con sus equipos, referentes y otros colegas.
  - Compartir y gestionar documentos.
  - Unificar sus comunicaciones.
  - Gestionar sus tareas y agenda.
  - Relevar sus áreas de experticia.
  
- Canal de noticias multimedia: es un espacio para publicar contenido corporativo segmentando, que permite a los empleados a recibir solamente las noticias relevantes para su trabajo. Cada contenido debe poder recibir comentarios, ser compartido, calificado o guardado.
- Microblogging: a través de esta herramienta, todos los usuarios pueden participar publicando textos, fotos, videos, links a documentos de una manera rápida e informal.
- Grupos de trabajo: las herramientas de grupos permiten a las personas reunirse en equipos de proyecto o comunidades de práctica, donde pueden organizar su trabajo, compartir información, colaborar y trabajar de manera más productiva. Los grupos pueden ser privados para proyectos que requieran confidencialidad o abiertos para aquellos temas transversales a toda la organización.
- Preguntas y respuestas: los usuarios pueden publicar una pregunta o dar una respuesta, calificar la mejor respuesta y ser parte de una construcción colectiva de conocimiento. Esta funcionalidad permite ahorrar tiempo en encontrar la solución a un problema y compartir saberes.
- Wikis: son paginas cuyo contenido puede ser editado por múltiples usuarios. Sirven para elaborar colectivamente manuales, procesos o documentos que requieren la participación de muchas personas.
- Salas de chat: permite que personas distantes geográficamente o de diferentes áreas se reúnan virtualmente para dialogar, organizarse y coordinar proyectos.

- Barra social: todos los contenidos pueden ser comentados, valorados, compartidos y guardados como favoritos.

Por otro lado, según García (2012) las redes colaborativas, se basan en redes sociales, “el concepto de red social se refiere tanto al conjunto de actores como a los lazos relacionales que los unen. Pone énfasis en que más allá de lo que aparezca dibujado en los organigramas, los miembros de la organización tienen vínculos sociales con otros individuos, cada uno de los cuales, a su vez, se relaciona con otras personas. Estas relaciones pueden ser de muy diversa naturaleza: comunicación, ayuda, confianza, consejo, conocimiento, amistad, etc. De hecho, la comparación de los distintos sociogramas generados a partir de los diferentes tipos de relaciones que existen en el seno de una organización suele llevar a interesantes descubrimientos” (pág., 52-53).

Y menciona las siguientes variables desde un punto de vista estructural en las relaciones:

- La fortaleza de los vínculos: el vínculo que une a dos miembros de la organización será más o menos fuerte dependiendo de su intensidad, o de lo próximo que esté uno del otro. Por ejemplo, si estamos midiendo una relación de confianza, el vínculo será más fuerte cuanto mayor sea la confianza que existe entre dos individuos.
- La dirección de los vínculos: los lazos sociales que unen a dos personas de la organización pueden ser unidireccionales o recíprocos.
- La centralidad de los individuos: el concepto de centralidad se refiere a la posición relativa que un sujeto ocupa dentro de una red. Puede medirse en función de su “grado”, esto es, el número de miembros de la red con que ese individuo está conectado; su “cercanía”, o sea, lo próximo que está en promedio al resto de individuos de la red; o su nivel de intermediación, es decir, en qué medida esa persona condiciona el acceso a ciertas regiones de la red.
- La densidad de la red: este indicador expresa en qué medida los diferentes miembros de la red están conectados directamente unos con los otros. La densidad de una red es máxima cuando cada individuo está conectado con

todos y cada uno de los demás miembros de la red. En ese caso diremos que estamos ante una red completa.

En este apartado, hemos desarrollado un marco conceptual que presenta los fundamentos para encarar el trabajo de campo. Hemos observado que para lograr una cultura colaborativa necesitamos una organización flexible, que fomente el aprendizaje entre sus colaboradores, que tenga una comunicación clara y permita la innovación de ideas y soluciones entre sus miembros. Asimismo, se necesitan líderes transformacionales que reconozcan y potencien a sus equipos y se orienten a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los colaboradores, buscando que los miembros de la organización compartan los mismos valores y creencias. Todo esto es clave para lograr una cultura colaborativa.

A continuación, se presentará la investigación de campo realizada para dar respuesta a la pregunta principal: ¿cómo crear una cultura colaborativa en la Fundación Cimientos para lograr procesos de trabajo más efectivos?.

## 4. Investigación de campo

### 4.1. Metodología

Para dar respuesta al interrogante de investigación planteado, además de ampararnos en bibliografía especializada en la problemática aquí abordada, llevamos a cabo una investigación de campo que se basó en la realización de entrevistas a distintos integrantes de la Fundación Cimientos.

Específicamente, se realizaron entrevistas a directores y coordinadores de las distintas áreas de la Fundación. La decisión metodológica que sustenta esta delimitación se apoya en la información presentada en el marco teórico de este trabajo: para lograr un cambio transformacional en la cultura organizacional son fundamentales los roles de liderazgos. En efecto, son los líderes quienes promoverán el cambio a través de sus acciones, que tendrán un efecto cascada sobre el resto de los miembros de la organización.

*Tabla 5: Roles y antigüedad de los entrevistados*

Cargo	Antigüedad
Directora de Administración	22 años
Coordinadora del Programa Becas Universitarias (PBU)	15 años
Director de Sistemas	14 años
Directora de Evaluación	12 años
Directora de Comunicación	8 años
Directora de Desarrollo Institucional	8 años
Directora de Programas	7 años
Coordinadora del Programa Futuros Egresados (PFE)	7 años
Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan	5 años

Coordinadora de Desarrollo Institucional	1 año
--	-------

*Fuente: elaboración propia.*

Las entrevistas fueron realizadas personalmente y a través de la plataforma virtual Zoom, entre el 14 y el 30 de noviembre de 2021 . Se utilizó un esquema de entrevista semiestructurada con duración de una hora cada una aproximadamente. La guía de preguntas utilizada para realizar las entrevistas se encuentra en el Anexo 1 del documento. Para preservar el anonimato de los entrevistados, en este trabajo no se hace referencia a sus nombres personales sino que se menciona únicamente el cargo que ocupan en la Fundación.

## **4.2. Análisis de la información relevada**

A continuación se analiza la información relevada a través de las entrevistas realizadas en la investigación de campo. Esta información se presenta agrupada en función de los principales ejes que estructuran la investigación: cultura colaborativa, gestión del cambio, liderazgo y herramientas colaborativas en la Fundación Cimientos.

### **4.2.1. Cultura colaborativa en la Fundación Cimientos**

Una de las primeras preguntas realizada durante las entrevistas apunta a observar cómo definen los líderes la cultura organizacional en la Fundación Cimientos respecto a la colaboración.

De las entrevistas surgen dos miradas. Por un lado, los entrevistados opinan que la colaboración es parte de la cultura de Cimientos, que forma parte de los valores que se viven en la organización y está presente en los equipos de trabajo:

*“Parte de la cultura de Cimientos es la colaboración, a mí me da la sensación de que no existe la competencia, la colaboración reina, tiene que ver con la empatía y solidaridad con el otro, hace que el clima sea mucho más llevadero. A veces pasa desapercibido, es parte del ADN de Cimientos y hace que el clima laboral sea más fluido”, (Coordinadora de PBU).*



*“Tenemos una cultura muy clara por más que no la podemos describir o es intangible, no hay dudas que se percibe, que tiene que es muy de ayuda y solidaria a las poblaciones y eso hace que todos colaboremos para el resultado final. Logramos entender que el objetivo final son los chicos y chicas y por ellos colaboramos para que se cumplan los objetivos”, (Directora de administración).*

*“Es una Fundación donde hay mucho vinculo, donde hay mucha colaboración entre todas las áreas, un área no puede hacer una cosa sin la otra. Es muy colaborativo todo, no hay un área que no dependa de la otra”, (Director de Sistemas).*

*“Yo creo que en términos de colaboración, es algo bastante marcado, está muy fuerte en cuanto intención, está el conceso, después puede ser que funcione o no en términos de concretos, lo que más me sorprendió de Cimientos es el consenso y la idea de siempre articular con otros”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

*“Hay mucho respeto entre las distintas personas para el trabajo en conjunto, hay mucha consideración de la situación en que pueda estar la otra persona y esto en lo laboral y extra laboral, no solo es cumplir y hacer las cosas, sino que entendemos en quien es la persona. En el trato con el otro siempre hay una búsqueda de trabajar en conjunto no te doy una orden y vos la haces. Hay excepciones en las que no pasa pero en general sí”, (Coordinadora de PFE).*

Por otra parte, la colaboración aparece solo cuando se pide o en proyectos puntuales, pero no está instaurada dentro de la cultura organizacional. Esto se refleja en las siguientes respuestas de los entrevistados:

*“La colaboración es puntual, no está instalada en la cultura. No se interpreta de la misma manera. Hay oportunidades donde sí se da, sobre todo dado por proyectos puntuales”, (Directora de Evaluación).*

*“Es buena la cultura en termino de convivencia y pertenencia, y la colaboración siento que se visualiza cuando trabajamos en un proyecto del área de programa, pero cuando trabajamos en un proyecto de otra área no se respira esa reciprocidad”, (Directora de Comunicación).*

La mirada que se tiene respecto a la colaboración depende de la tarea que realiza y del área en el que se encuentra cada líder. En el Área de Programas la colaboración se vive más genuinamente ya que si bien son varios programas, tienen inculcado que también son un todo más grande y son, por decirlo de alguna manera, “el corazón de la organización”. Por lo tanto, el resto de las áreas sabe que cuando una demanda proviene del Área de Programas hay que atenderla porque impacta directamente en los y las estudiantes. Por el contrario, el resto de los equipos, que son más pequeños y tienen tareas de soporte o administrativas, no perciben del todo la colaboración como parte de la cultura porque no siempre está presente en sus áreas sino que se despliega en situaciones puntuales.

También se consultó a los entrevistados acerca de los valores de la organización y si estos están siendo promovidos correctamente. De las entrevistas se deriva que la organización tiene valores muy marcados, que representan al equipo y los mismos se promueven dentro de la cultura. Cuando algún miembro del equipo no actúa en concordancia con estos valores, no es bien visto y valorado por el resto.

*“Sí, no veo una organización donde nadie represente los valores, tenemos valores muy marcados que nos representan y que todos los que somos parte los vivimos, cuando alguien no los comparte se nota rápidamente”, (Coordinadora de PBU).*

*“Los valores sí se promueven, sobre todo hay mucho profesionalismo, recién hablamos mucho de la comunicación, sé que es una preocupación la transparencia. El valor más importante es el cuidado y foco a los jóvenes y lo defendemos y los mantenemos”, (Directora de Evaluación).*

*“Sí los valores se promueven, la mayoría de las personas predicamos esos valores, no sé si porque Cimientos promueve bien los valores o porque recluta bien a las personas, la transparencia y honestidad son los que más priman, las personas los tenemos muy arraigados y enseguida cuando hay alguien que no es tan amigo de esos valores es apartado”, (Directora de Desarrollo Institucional).*

*“En Cimientos hay cosas que noto muy marcadas a diferencia de otras organizaciones, pero el nivel de rigurosidad para que todo sea transparente me sorprende para bien. Noto un compromiso muy pasional en las personas, todo el*

*mundo trabaja dándolo todo, de hecho de más. La calidad tampoco es un tema menor en Cimientos, hay mucho debate y preocupación por la calidad constantemente, he estado en organizaciones donde importa más el alcance que la calidad, Acá también hay que responder con números pero esta esa constante de no descuidar la calidad”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

Para seguir indagando acerca de la colaboración dentro de la organización, se preguntó si trabajan en equipo en sus áreas y con otras áreas. Los entrevistados respondieron que el trabajo en equipo está instalado de forma más natural dentro de sus propios equipos y con otras áreas hay trabajo articulado pero cuesta un poco más trabajar en equipo. Esto último se debe a la falta de comprensión de los procesos y a que la articulación entre áreas la manejan más los líderes y esto hace que a los equipos les cueste más trabajar con miembros de otros equipos.

*“Se trabaja en equipo, trabajamos colaborativamente, con claridad en los roles, los plazos y los objetivos de las tareas. Cuando iniciamos algún proyecto nos sentamos a visibilizar lo anterior y levantamos la mano si necesitamos algo. Con el trabajo colaborativo el gran desafío es que es de todos pero no es de nadie la responsabilidad. El trabajo en equipo con otras áreas existe, en general la dinámica de trabajos es articulada con otros”, (Coordinadora de PBU).*

*“Sí, completamente. Se trabaja en equipo en mi área desde la planificación, planifico el año y las acciones en total horizontalidad, digo a donde quiero ir y con los miembros del equipo se planifican las acciones. Con otras áreas existe porque tiene que existir, porque es necesaria la articulación, pero no se da perfecta, a veces cuesta que el otro comprenda los procesos y hace que se dificulte el trabajo en equipo”, (Directora de Comunicación).*

*“En mi equipo tienen tareas muy individuales que generan cierta separación, pero resultó ser un equipo que cuando tienen dudas, empezaron preguntándome a mí y ahora se plantean entre todos el equipo. Si creo que no hay una dinámica establecida o consolidado de reuniones de equipo, el vínculo del equipo es más espontaneo y a demanda, si cuando hay que tomar decisiones debatimos bastante”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

*“Tenemos muchos puntos en común que necesitas de otras áreas, a veces es más difícil entenderse con otros cuando la dinámica regular es otra, el trabajo en equipo es más fácil dentro de nuestro equipo que con otras áreas”, (Coordinadora de PFE).*

*“Es necesario el trabajo en equipo entre áreas, pero ese trabajo está delimitado por las cabezas, si al trabajar con otras áreas siento que las cabezas somos los que nos comunicamos para acordar, cuando podría ser cualquier miembro del equipo”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

Otro punto importante de la cultura colaborativa refiere a las oportunidades y espacios para el aprendizaje compartido. En este sentido, se consultó a los entrevistados si la organización promueve estos espacios y de qué forma se capacitan. Los entrevistados manifestaron en su mayoría que existen espacios para el aprendizaje compartido generado por ellos mismos.

*“Hay instancias de capacitación y luego de implementar un proceso nos juntamos a reflexionar que aprendimos y que no, tratamos de tener espacios de reflexión de todo programa a veces es difícil por el volumen de trabajo”, (Directora de Programas).*

*“Mi área se divide en dos en un mini equipo y un mega equipo. Buscamos momentos de aprendizajes, llevamos un texto para compartir, transmitir conocimientos, tratamos de tener esos espacios, sobre todo porque son dos mini equipos que no se necesitan entre sí pero que mi objetivo es que haya sinergia”, (Coordinadora de PBU).*

*“Tenemos espacios pero que van con el día a día y a la tarea que sale, está muy instaurado decir no entiendo como hago esto, o me lo repetís. No es que tenemos espacio propio de capacitación. Es un aprendizaje continuo”, (Directora de Administración).*

*“No tenemos espacio para el aprendizaje compartido, más que en el mero hecho de trabajar y colaborar, las capacitaciones vienen a cuenta de propuestas puntuales que llegan de Recursos Humanos, participación en los debates, pero no es algo del área sino institucional”, (Directora de Evaluación).*

*“Espacios planificados sistemáticamente no, pero se generan aprendizajes compartidos, hay mucha retroalimentación constante, sí estamos en la idea de generar en febrero algunos espacios de aprendizajes liderados por ellos mismos”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

*“Fomentamos bastante el aprendizaje compartido, a mí me gusta el trabajo en dupla, nutrimos nuestro trabajo del otro, siempre vamos en dupla a las reuniones para retroalimentarnos, no me interesa trabajar en un equipo donde no se pueda aprender del otro”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

Otro factor importante para la cultura colaborativa es que la organización sea flexible, por lo que se consultó a los entrevistados si consideran que Cimientos es una organización flexible:

*“Para algunas cosas somos flexibles, en la forma de trabajar, cada uno en rol y sobre las responsabilidades hay autonomía y flexibilidad pero en las cosas más estratégicas hay menos flexibilidad, nos cuesta tener flexibilidad a la hora de trabajar con otros, cuesta flexibilizar miradas por ejemplos en proyectos colaborativos”, (Directora de Programas).*

*“A lo largo de estos años hemos pasando por muchos cambios de como gerenciar la organización y siempre nos adaptamos sin perder el foco. Otro ejemplo es la cantidad de gente que entra sale y enseguida las incorporamos al equipo. Tenemos muchos procesos, pero tener estandarizados las formas de trabajo no nos hace menos flexibles”, (Directora de Administración).*

*“Somos una organización conservadora, es una organización que le cuesta adaptarse a nuevos paradigmas y necesidades en términos de aplicación de estrategias. Le cuesta asumir riesgos”, (Directora de Desarrollo Institucional)*

*“Entendiendo la flexibilidad hasta qué punto, en qué momento, con qué personas, se generaron muchos espacios de flexibilidad a partir de la pandemia. Es un equipo que pone todo de sí para laburar y merece una flexibilidad por todo lo que damos. Se pelea mucho por esa flexibilidad”, (Coordinadora de PBU).*

*“Es flexible para cuestiones del día a día, pero en temas institucionales no somos tan flexibles, es flexibles en vínculos y relaciones con equipo. Por ejemplo yo tengo que lidiar con un programa que tiene 25 años”, (Coordinadora de PFE).*

*“Mediamente, creo que Cimientos en algunas cosas tienen una estructura que sorprende, las cosas tiene un orden y deben funcionar así, todavía no he visto como la organización responde ante determinamos cambios por el tiempo que tengo. Me encontré con algo muy armado y estructurado otra cosa son las personas que conforman el equipo”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

*“En algunas cosas hay flexibilidad y no en otras, hay cuestiones que tienen que ver con valores, marco teórico del contexto y de nuestras propuestas que no es tan flexible y la flexibilidad viene más del lado de pensar innovaciones, desafíos que tenemos para nuestro trabajo”, (Directora de Evaluación)*

También se indagó acerca de la información y comunicación en Cimientos-En este sentido se consultó a los entrevistados: si la información y conocimientos se comparte con sus equipos y el resto de las áreas y si es fácil encontrarla. Ante esta pregunta todos los entrevistados coincidieron en que existe mucha información pero no siempre se comunica correctamente; la información llega primero por canales informales y en ocasiones esta desordenada por lo que no se sabe dónde encontrarla.

*“En términos de información muy general está la página web y es muy accesible, con el resto de la información estamos en un momento de transición que en este instante no es accesible. Perdí un poco el rastro de alguna información. Considero que es suficiente lo que hacemos, puede llegar a estar un poco desordenada sobre todo el acceso pero no la forma de cómo se comunica”, (Directora de Evaluación).*

*“Para mí es depende de qué información, depende de que circula o no circula, la información oficial va de referente directo a colaborador, hay un montón de cosas que se da radio pasillo que a veces desinforma y después hay cosas como más soft que se comparte en espacios para todos, eso fluye un montón. Lo más confuso y genera ruidos es todo lo que tiene que ver con tomas de decisiones estratégicas, cuestiones de equipo, no existen de todo lo que tenemos posturas tomadas y ocasiona que no fluye la información”, (Directora de Programas).*

*“Se compartan más por canales informales que por canales formales, creo que se podría compartir mucho más si creyésemos más en nuestros resultados, nos da miedo compartir cuando algo no está al 100”, (Directora de Comunicación).*

*“Bastante poco se difunde correctamente, en realidad uno se entera más por radio pasillo que por espacios donde se comparta toda la información. Siendo alguien que soy de las que le piden más información, considero que la información es de fácil acceso pero no saben cómo buscar y prefieren pedirla, no todos saben cómo obtenerla”, (Coordinadora de PFE).*

Se observa que aquellos líderes que tienen más años de antigüedad están más anclados en el discurso organizacional, mientras que aquellos que llevan menos tiempo en la organización observan más las dificultades que se presentan en los procesos de trabajo.

Según la información recabada, la colaboración está presente en los procesos internos de cada equipo de trabajo pero no prima a nivel global. Lo mismo sucede con el trabajo en equipo. Los valores se promueven y son respetados y valorados por las personas que trabajan en la Fundación, se sienten identificados con ellos.

Las áreas tienen espacio para el aprendizaje compartido pero en la mayoría de los casos son promovidos por los equipos de trabajo y no impulsados de manera frecuente por la organización. Respecto a la comunicación a nivel institucional y general no está clara. La información llega primero de forma informal, pero a nivel interno de cada equipo se observa que está presente y tienen buenos diálogos y formas de comunicación, así como del uso de la información.

La organización no es del todo flexible, es flexible en el día a día, para cuestiones o procesos más chicos, pero es más conservadora en los grandes procesos y lineamientos institucionales.

#### **4.2.2. Gestión del cambio en la Fundación Cimientos**

Con respecto al eje de gestión del cambio se consultó acerca de los procesos actuales de trabajo, del conocimiento de los objetivos de la organización y de las barreras que impiden trabajar colaborativamente con otros, si las hubiera.

Se les preguntó a los entrevistados cómo describen los procesos de trabajo y también los procesos cuando les toca articular con otros. Respondieron que los procesos están bastante claros y definidos dentro de las mismas áreas. En cuanto a las otras áreas dijeron que si bien existe una buena intención de articular entre ellas, no está del todo claro por qué debieran hacerlo y de ahí surge la falta de colaboración. Tampoco tienen lineamientos claros sobre como deben trabajar con otros y este desconocimiento repercute en que las personas pueden sentir que si colaboran con otros se sobrecargan de más tareas y trabajo.

*“En cuanto a los procesos con otros, me gustaría que tengamos más proyectos horizontales, de alguna manera somos bastantes horizontales pero hasta ahí, me gustaría tener proyectos liderados por otros roles, no importa de qué área seas pero estas en este proyecto, en programas lo intento promover buscando proyectos comunes, pero encuentro dos trabas el tiempo real para sumar y el perfil de las coordinaciones que son verticalistas y le cuesta no estar en todo. Y yo también soy así y tenemos que cambiar forma sobre todo por el desarrollo de los equipos, generar procesos más colaborativos para encontrar más desafíos”, (Directora de Programas).*

*“Los procesos de trabajo en las áreas están bastantes claros, todos sabemos que cosas se necesitan durante el año, el proceso está claro no hay caos todo los sabemos, lo que pasa es que no podemos cumplir con las fechas que nos proponemos. El día a día nos come y no podemos llegar a las fechas pautadas. Hay que mejorar entender para que, para que se necesita, para poder llegar a las fechas, los directores del área lo tenemos claro pero tenemos que trabajarlo hacia adentro para que entiendan el porqué”, (Directora de Desarrollo Institucional).*

*“En nuestra área hay procesos ya establecidos y varios por simplificar o automatizar. Tenemos un manual donde están los procesos, pero necesitan una*



*mejora. Con otras áreas es lo mismo hay temáticas claras y establecidas pero para muchos que no sabemos hasta donde se ocupa un área y la otra, no tenemos lineamientos claros en algunos procesos y hace que surjan los inconvenientes y la falta de colaboración”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

*“Mi área es muy analítica no hay grises, son números, me gustaría que la gente que trabaja en cimientos tenga un perfil más analítico que los haría entender mucho de los procesos que manejamos y porque les pedimos ciertas formas, hay mucho desconocimiento de entender que algunos procesos se tienen que cumplir porque son legales y no se termina de entender en todos los ámbitos, están los proceso pero no se entiende el significado de porque están”, (Directora de Administración).*

*“Los procesos salen den un cronograma y presupuesto que se genera anual, objetivos y planificación. Estos tres instrumentos son los que dan inicios a los procesos de trabajo, a partir de ahí se desprenden las acciones y estrategias, con qué persona del equipo llevar cada cosa. Con una visión clara de tareas, se pueden potenciar. Cimientos es una organización critica en el buen sentido de la palabra. A veces esperamos fin de año para ver que podemos mejorar y estaría bueno tener espacios más cortos”, (Coordinadora de PBU).*

Respecto a los objetivos de la organización, la mayoría de los entrevistados respondió que conocen los de sus áreas y a grandes rasgos los institucionales pero no están interiorizados acerca de los objetivos de otras áreas:

*“Conozco los de la Dirección Ejecutiva y mis objetivos que están alineados con los de programas, me parece que hay una oportunidad de hacer confluir con mayor medida los objetivos entre áreas, para enriquecer el trabajo entre áreas y la colaboración”, (Directora de Evaluación).*

*“Conozco los grandes objetivos y los que están alineados a Sistemas”, (Director de Sistemas).*

*“Conozco muy a grandes rasgos los objetivos de la organización, desconozco los específicos de cada área, si conozco en detalle los de los otros programas”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

*“Conozco la mayoría no te digo que perfecto, justo yo soy programas y el resto son áreas de soportes, nos ponemos objetivos en común pero nos falta establecer prioridades de esos objetivos, como vamos a cumplirnos, hacer revisiones durante el año, para reacomodar prioridades y nos empezar a desafiarnos, tenemos objetivos comunes pero no los trabajamos en conjunto y al trabajarlo separados no sé cuánto suma”, (Directora de Programas).*

Dentro de este eje también se indagó acerca de las barreras que puedan existir dentro de los equipos que impiden colaborar con otros. Los entrevistados respondieron que existen ciertas barreras como: la falta de predisposición, el pensar que solo ellos están haciendo más que el resto, el no entender algunos procesos o por qué tienen que ser de cierto modo, el no valorar el trabajo del otro.

*“Veo una muy significativa, no es en todas las personas de mi equipo, pero la mirada de lo que a mí me toca y le toca al otro, no hago nada de lo que le toca al otro y que el otro no se meta en nada de lo que a mi toca, estar pendiente de cuantas tareas tengo y yo y cuantas tiene el otro, si habilito un espacio me estoy cargando una tarea más. Programas está haciendo todo y el otro no, esa mirada es una barrera que no habilita la colaboración”, (Directora de Programas).*

*“Veo que depende de la persona y la personalidad con la que tiene que hablar mi equipo me pide a mí que hable o no, es como miedo hablar con algunas personas, con algunas personas están cómodos y con otros no”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

*“No observo barreras, pero si siento que nosotros tenemos una formalidad mucho mayor que el resto de la organización, y esto hace que se generen rispideces con otros. No toda la organización lo tiene claro y eso genera malos entendidos, caras, modos”, (Directora de Administración).*

*“El cansancio de que algunas cosas no cambien, que podría ser la mala predisposición, ya saber que el otro no va a cambiar y ya van frustrados a articular*

*con el otro. Y por el otro lado, la poca valoración de la gente hacia el trabajo del otro. Ejemplo: necesito un video, en vez de quiero comunicar tal información, ¿cómo podemos hacerlo? Es decir valorar la experticia del otro para que el resultado sea mayor y mejor”, (Directora de Comunicación).*

En síntesis, se observa que en cuanto a los objetivos y procesos de trabajo los colaboradores y colaboradoras conocen los propios de cada sector, pero no están en pleno conocimiento de los de las otras áreas o institucionales. Asimismo, los entrevistados manifestaron que existen ciertas barreras que impiden trabajar articuladamente con otros equipos. Principalmente la falta de lineamientos claros, la falta de predisposición para trabajar con otros ocasionada por el punto anterior. Es decir, al no tener claro por qué hay que hacerlo no existe mayor motivación, la sensación de sobrecarga de tareas si colaboro con el otro. Esto se relaciona con lo observado en el primer eje donde se observó que se manifiestan barreras que impiden la colaboración, como la poca flexibilidad y los temas de comunicación a nivel general.

#### **4.2.3. Liderazgo en Fundación Cimientos**

Otro punto importante sobre el cual se indagó es acerca del liderazgo que existe dentro de la organización. Para ello, se les consultó a los entrevistados acerca de cómo delegan las responsabilidades en sus equipos y cuál es el poder de decisión que tienen sus equipos.

A partir de las respuestas de los entrevistados se evidencia que los líderes delegan las responsabilidades tomando primeramente en cuenta los intereses de cada colaborador buscando darles tareas que los motiven y vayan en función de lo que los desafía. Asimismo, son de darle total autonomía a sus equipos, algunos tienen un mayor grado de autonomía que otros pero es por el tiempo que tienen en el rol.

*“Cada uno tiene claro las responsabilidades, pero nuevos objetivos los defino según los intereses de cada uno. Depende de la antigüedad que tengan en el programa, hay algunos muy autónomos que solo me avisan lo que están haciendo y otros que preguntan más y necesitan mayor seguimiento de mí, pero es por la trayectoria del puesto”, (Coordinadora de PFE).*

*“Hay responsabilidades súper claras que son de cada rol y después cuando hay eventos o cosas en conjunto, lo que yo hago es conversarlo con las coordinadoras y en función de los intereses, capacidades y fortalezas vamos asignado las diferentes responsabilidades. Que las responsabilidades vayan sumando espacios de desarrollos para las personas y con respecto a la autonomía, tengo diferentes niveles, las coordinaciones y responsables tienen un nivel muy alto, y los roles de asistente tienen menos autonomía, dejamos claro hasta donde llega esa autonomía, que pueden decidir solos y en que no pueden tomarla sin yo se parte de las decisiones”, (Directora de Programas).*

*“Trabajo por objetivos donde ya definimos de qué se ocupa cada una, está bueno consultar los intereses y que sea una oportunidad que se responsabilice por aspectos que sean motivadores e interesantes para trabajar. En cuanto a la autonomía el nivel es alto, tenemos reuniones en función de las necesidades de cada proyecto, en el medio no hago un seguimiento de los avances ya que hay plena autonomía”, (Directora de Evaluación).*

*“Yo soy la cabeza del equipo, dependiendo del tema a trabajar y desarrollar lo asigno según corresponde, ya que en Sistemas todo está muy dividido. Tiene 100% de autonomía porque cada uno sabe lo que tiene que hacer y se mueven en sus tareas como deseen, pero entregando las cosas en tiempo y forma”, (Director de Sistemas).*

*“Delego en función de donde sé que esa persona agrega más valor. La distribución de tareas es equitativa apuntada a donde cada uno demuestra que puede sacar su mejor versión. Tiene bastante autonomía, depende es de la personalidad de cada uno, yo les doy autonomía pero algunos son más resolutivos que otros, si les paso una pelota tiene toda la libertad para resolver para hablar con quién necesiten sin pedirme permiso pero algunos lo usan más que otros”, (Directora de Comunicación).*

*“Hay un objetivo global del área y lo divido en cuanto a disponibilidad y horario que tiene cada uno, primero escuché sus intereses para darles tareas que los desafíen y les gusten. Con la autonomía para el tiempo que tienen, tienen mucha autonomía, me falta es que tengan más iniciativa que autonomía, porque al darles un tema lo desarrollan muy bien”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

A partir de las respuestas queda claro que la autonomía se presenta en el interior de los equipos, se ve consensuado que los líderes confían en el trabajo de sus equipos, pero no se refleja la autonomía que ellos como cabezas de áreas tienen. Esto podría ser una barrera para los procesos colaborativos, ya que si ellos no saben hasta donde pueden intervenir, decidir o cambiar procesos los lineamientos y la comunicación podría ser deficiente para los equipos.

Por otro lado, se consultó a los entrevistados si sus colaboradores saben cuál es el resultado esperado de su trabajo. Respondieron que lo saben a partir de la definición de los objetivos, al definirlos queda claro qué se espera del trabajo de cada uno.

*“Lo sabe por los objetivos ya que se espera que cumpla sus objetivos y en las instancias de feedback anuales hay una parte más cuali y de esa manera sabe que tiene que mejorar por ejemplo”, (Directora de Evaluación).*

*“Sí, al tener objetivos da claridad de los que se espera, y están claras las responsabilidades de cada uno de los roles, si hay que hacer ajustes en cosas cualis de los roles y las expectativas que tienen”, (Directora de Programas).*

*“Sí, creo en parte por las responsabilidades del rol y cuando definimos prioridades o tareas del mes, saben lo que esperamos”, (Coordinadora de PFE).*

*“Sí, porque en los objetivos pusimos como vamos a lograr y medir cada objetivo, ejemplo, cuantos llamados tenés que hacer para una captación, en cada objetivo pusimos que esperábamos en el año”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

*“Sí porque es algo que pones al inicio cuando nos sentamos a pensar los objetivos y es un proyecto concreto, cuando nos sentamos a pensarlos definimos que esperamos”, (Coordinadora de PBU).*

*“Lo saben por la experiencia de trabajar conmigo, ellos saben hasta donde pueden llegar a partir del dialogo conmigo, lo saben cuando nos sentamos a planificar y cuando no avanzan más es porque sienten una inseguridad y solos vienen a mí”, (Directora de Comunicación).*

También se indagó sobre las formas que tienen los líderes de reconocer los logros de sus equipos. En su mayoría se reconocen de forma simbólica, comunicando y

mostrando los logros ante otros. Los entrevistados propusieron diversas formas para seguir reconociendo los logros y varios coincidieron en tener más espacios de liderazgo, proyectos horizontales donde puedan liderar diferentes iniciativas los colaboradores.

*“En principio felicitando y hacer explícito esos logros, me parece que también puede ser interesante brindando oportunidades de desarrollo, liderar iniciativas, lograr esquemas más colaborativos donde hayan líderes de proyectos, dar oportunidad de liderazgo es reconocimiento a los logros. Capacitaciones es otro modo. Pensar en plus económico por desempeño”,(Directora de Programas).*

*“Simbólicamente en instancias de compartidas donde se manifiestan los logros ante otros, se pueden hacer reconocimientos con beneficios o aumentos. En este momento hacemos solo lo primero”, (Directora de Evaluación).*

*“El reconocimiento viene de la mano de compensaciones, flexibilidad, más espacios de capacitación para el equipo. Este año hubo un avance en reconocimientos económicos por desempeño”, (Coordinadora de PBU).*

*“Yo creo que el reconocimiento de un referente siempre es positivo, reconocimiento de las autoridades, el reconocimiento económico, dar proyectos de liderazgos, capacitaciones que puedan acceder por medio la organización”, (Directora de Desarrollo Institucional).*

*“Evaluaciones de desempeño, “Así se hace” el espacio que tenemos para reconocernos entre equipos es una forma de reconocer logros, diciéndolo y manifestándolo estamos bien, y luego dándoles espacios de liderazgo para el equipo. A mí personalmente que me feliciten nada más siento que legítima pero me quedo corta, uno tiene que sentir que valió la pena, más autonomía, desafíos nuevos, nuevas tareas. Por ejemplo que me dejen hacer más cambios en el proyecto”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

En síntesis, en cuanto al liderazgo, en su mayoría los líderes tienen presente los intereses de sus equipos para establecer los objetivos. Se evidencia la autonomía y confianza que hay en el interior de los equipos de trabajo, no se logró observar la autonomía que los propios líderes tienen dentro de la organización. Cada persona sabe

lo que se espera de su trabajo mediante los objetivos que se plantean y los reconocimientos que existen para reconocer el trabajo, que actualmente son más simbólicos que tangibles.

#### **4.2.4. Herramientas colaborativas en Fundación Cimientos**

Finalmente, se indagó acerca de las herramientas colaborativas que utilizan los líderes con sus equipos y que les ofrece Cimientos. Se les consultó con qué herramientas colaborativas trabajan, a lo que respondieron que cuentan con diferentes herramientas que les permite articular el trabajo:

*“Gmail, Drive, Google y su paquete, incorporamos desde la pandemia, padlet, mural, herramientas de trabajo sincrónico virtual. Para algunos programas tenemos sistemas propios, manuales de procesos, curriculums de contenidos, que le dan el marco teórico a los programas”, (Directora de Programas).*

*“Mails, Drive con archivos compartidos, Gantt, tratamos de usar Trello, puede llegar hacer una buena herramienta, me sirvió al principio para ver en cada uno, pero cuesta hacer el habito, tenemos reuniones de seguimiento”, (Coordinadora de PBU).*

*“Trello, reuniones quincenales todo el equipo, en el drive tenemos todo dividido buscando que sea funcional para todos”, (Coordinadora de PFE).*

Se consultó a los entrevistados si las herramientas que ofrece Cimientos les permiten trabajar articuladamente con sus equipo y con otras áreas. Respondieron que los sistemas funcionan, algunos no terminan de alcanzar para abarcar todas las áreas de trabajo y existen dudas acerca de si todos los miembros del equipo los saben utilizar correctamente.

*“Sí, el trabajo colaborativo no lo hace el sistema, el problema colaborativo es la disposición de los equipos para, los sistemas están bien, lo que si es que no es fácil como guardamos la información y no es fácil de buscar, cada área tiene su forma, la información está disponible pero no es accesible. Si no te pasan la ruta no se encuentra”, (Directora de Programas).*

*“Creo que algunos sistemas ayudan mucho, pero con algunas áreas nos quedamos cortos, ejemplo evaluación, recursos humanos, hay que buscar algo más integral para todos”, (Coordinadora de Desarrollo Institucional).*

*“Los sistemas que tenemos son justamente herramientas para trabajar en forma conjunta, la innovación del drive, pero lo que no estoy seguro es que todos sepan usarlos correctamente”, (Director de Sistemas).*

*“Usamos muy pocos sistemas de los que ofrece cientos, por ahora solo drive, donde tenemos documentos compartidos para todos”, (Coordinadora de Escuelas que Acompañan).*

Por último, se consultó a los entrevistados si están usando alguna herramienta colaborativa que les gustaría proponer para ser utilizada institucionalmente.

*“Yo en su momento estaba usando mucho trello para hacer seguimiento, lo utilizamos con el equipo de comunicación para el trabajo en conjunto, funciona muy bien en pandemia pero en el híbrido ya no funciona bien. Si me parece que trello u otra, pero tener una herramienta que nos permita visibilizar la articulación de las áreas, nos pueden ayudar a trabajar colaborativamente y llevar mejor seguimiento”, (Directora de Programas).*

*“Más que herramientas es innovar en prácticas y hábitos por ejemplo: ofrecer contenidos, link de accesos, capacitarnos en las que ya tenemos y todo el potencial que tienen para nuestro trabajo que no sabemos hasta ahora”, (Coordinadora de PBU).*

*“Trello es algo que desde comunicación usamos hace muchos años, y programas empezó hace poco y no sé si lo están utilizando adecuadamente hay que trabajar en utilizarlas correctamente, lo mismo salesforce tiene un potencial enorme para trabajar articuladamente, me encantaría que toda la organización se gestionara a través de salesforce”, (Directora de Comunicación).*

En cuanto a las herramientas colaborativas, según los entrevistados son suficientes para la gestión del trabajo en la organización. Cada equipo define cuales usar y establecen procesos y procedimientos pero a nivel general falta mayor conocimiento



sobre el uso correcto de estas herramientas, los beneficios que tienen y para qué sirven. También sería necesario crear hábitos y costumbres para el uso de las mismas.

### **4.3. Principales hallazgos**

A continuación se presentan los principales hallazgos de la investigación de campo, en base a la población entrevistada:

- La colaboración no está instaurada dentro de la cultura general de la organización. Si bien está presente en cada área o equipo de trabajo, entre las diferentes áreas surge cuando es solicitada. Es decir, la colaboración no forma parte de los procesos de trabajo generales de todos.
- Los valores de la organización están presentes, son parte de la cultura organizacional, del accionar de cada uno. Las personas se sienten identificadas con esos valores, los respetan y los promueven.
- El trabajo en equipo es parte de los procesos de trabajo de cada área y al interior de cada una se produce naturalmente. Sin embargo, al momento de trabajar con otras áreas surgen impedimentos que dificultan el correcto desarrollo del trabajo en equipo:
  - Falta de lineamientos claros
  - Falta de comunicación asertiva
  - Falta de recompensas hacia el trabajo
  - Falta de oportunidades para el aprendizaje compartido
  - Falta de flexibilidad respecto a los grandes lineamientos de la organización
  - Desconocimiento de los objetivos compartidos
  - Desconocimiento de la información
- Los espacios para el aprendizaje compartido surgen principalmente según iniciativas de cada equipo. La organización los permite pero no cuenta con las suficientes acciones para promover estos espacios dentro de los procesos de trabajo. Es importante que se comparta el conocimiento entre las áreas; fundamentalmente del Área de Programas hacia el resto para fomentar el entendimiento general acerca de qué se busca, cuál es el impacto, qué se

necesita y por qué se hace. De este modo, la predisposición a colaborar entre las personas se produciría con mayor facilidad.

- Cimientos es una organización conservadora, por ello, los procesos de trabajo son poco flexible. Si bien las personas cuentan con espacios propicios para realizar o proponer cambios, luego es difícil implementar estos cambios al interior de los grandes lineamientos de la organización.
- La comunicación e información está a disposición de todos pero no es compartida de la mejor manera. No todos los miembros de la organización saben dónde encontrarla y la comunicación informal es más rápida que la formal.
- Los procesos de trabajo son bastante claros en cada área de trabajo, salvo cuando se trata de procesos que implican articular entre diferentes áreas.
- Los objetivos se conocen a nivel general, los equipos conocen muy bien los de sus propias áreas, pero no están familiarizados con los objetivos del resto de las áreas. De esta forma existen objetivos que involucran a varias áreas pero por desconocimiento se genera la sensación de sobrecarga de trabajo y de falta de colaboración.
- Los líderes delegan objetivos y responsabilidades en sus equipos tomando en cuenta los intereses, capacidades y fortalezas de sus colaboradores. Buscan generar espacios de desarrollo y de motivación.
- La confianza prima en los equipos de trabajo. Los equipos de trabajo tienen mucha autonomía para realizar sus tareas y es fomentada por los líderes. No se logró observar de manera clara la autonomía que tienen los líderes en la organización.
- Los reconocimientos laborales son principalmente simbólicos. Se reconocen los logros ante otros, pero no existen herramientas claras que permitan reconocer el trabajo de los equipos.
- Existen herramientas colaborativas para optimizar los procesos de trabajo pero no abarcan a todas las áreas de la organización y no todos los miembros saben utilizarlas correctamente.

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue formular una propuesta de transformación en la cultura organizacional de la Fundación Cimientos con el fin de crear procesos de trabajos colaborativos.

Para responder al objetivo se desarrolló, en primer lugar, se presentó a la organización, se desarrolló el marco teórico que orientó la investigación de campo. A partir de bibliografía especializada, se expuso qué entendemos por cultura colaborativa, qué factores hacen que las personas colaboren, qué barreras dificultan la colaboración, qué tipo de liderazgo se necesita para impulsar una cultura colaborativa y qué herramientas se necesitan para desarrollar practicas colaborativas. En segundo lugar, se presentó el análisis y los principales hallazgos del trabajo de campo realizado a partir de entrevistas semiestructuradas a los principales líderes de Cimientos.

Según la bibliografía consultada, la cultura colaborativa implica colocar la idea de colaboración en el centro. Se establece en la relación de personas y acciones, que se impulsan a través de los valores en torno a un propósito bien establecido. Para ello, tal como surge de la investigación de campo, será clave promover la colaboración como un valor principal para la organización, establecer claridad en los objetivos, propósitos y alcance de cada uno para lograr metas comunes, apoyándonos en los lideres que se evidencia que ya cuentan con varias actitudes del liderazgo transformacional, se esfuerzan en reconocer y potenciar a los miembros de sus equipos, teniendo en cuenta sus intereses. El liderazgo transformacional se refiere al proceso a partir del cual un individuo entabla y crea conexiones con otros, elevando la motivación, intereses y moral de ambos.

A partir de la investigación de campo se observó que los equipos desconocen o conocen a *grosso modo* los objetivos de otras áreas. Hacer foco en los objetivos, interiorizar a las áreas y crear objetivos comunes permitirá crear una necesidad compartida de cambio.

Como menciona Ulrich (1987) hay que asegurarse de que los individuos sepan el porqué del cambio. Una vez generada en el equipo la importancia de la colaboración

como eje fundamental en la cultura y procesos de trabajo, se deberá acompañar el proceso de cambio, fomentar los factores que traccionan la cultura colaborativa y trabajar en las barreras que la impiden y que se evidencian en el trabajo de campo.

Asimismo, surge la importancia del aprendizaje compartido para lograr una cultura colaborativa. En las entrevistas realizadas se observa que la organización permite estos espacios, los acompaña, pero no los considera como un proceso de trabajo global, sino que son espacios aislados que se dan de acuerdo a las iniciativas de las áreas. Por lo tanto, puede existir en algunos equipos y en otros no, por lo que trabajar en un plan de aprendizaje promovido institucionalmente para toda la organización permitiría mayor conexión entre los equipos y promovería el acceso a la información., Si los equipos contaran con la información completa sobre la organización podrían actuar con mayor rapidez. Se deben mantener líneas de comunicación abiertas para mejorar la capacidad de aprendizaje.

Otro dato importante que surge a partir del trabajo de campo es la necesidad de mejorar las formas de comunicación. De acuerdo al marco conceptual es fundamental generar relaciones sólidas entre los individuos que integran los equipos de trabajo, es necesario que exista un nivel alto de comunicación, que minimice los intermediarios. Al respecto, los entrevistados manifestaron que mayormente la comunicación informal y el “radio pasillo” son más rápidos que las comunicaciones formales a nivel general, ya que en el interior de cada equipo existen buenas formas de comunicación.

Asimismo, sería oportuno mejorar la comunicación respecto a los canales de acceso a la información para todos los miembros de la organización. Se observa que existe mucha información pero no todos saben dónde encontrarla. Tener claro donde se encuentra la información mejorará los procesos de trabajo, las relaciones y permitirá mayor transparencia de la organización.

Otro dato interesante que surge a partir del trabajo de campo y que según el marco teórico es importante dentro de una cultura colaborativa es el reconocimiento. Actualmente la organización cuenta con pocas herramientas para reconocer el trabajo de sus equipos. Todo grupo de trabajo debe saber cuáles son sus formas de

recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas.

Por último, vimos que la organización cuenta con ciertas herramientas que usándolas correctamente pueden ayudar a realizar procesos de trabajos más efectivos. Las herramientas colaborativas surgen como respuesta a los desafíos que presentan actualmente las organizaciones en los nuevos contextos y con la finalidad de hacer los procesos más eficientes, horizontales y dinámicos. En este punto habrá que trabajar más en el conocimiento del uso, en crear hábitos y rutinas para que no queden en intentos fallidos, ya que quedó evidenciado que los equipos cuentan con herramientas pero no son utilizadas por todos correctamente.



## 6. Recomendaciones para la acción

A continuación se presentan algunas recomendaciones y buenas prácticas que se pueden aplicar en la organización.

Incorporar dentro de los valores de la organización la colaboración: como se mencionó anteriormente el trabajo colaborativo requiere que las personas que están involucradas en el proceso estén en \_sintonía con los valores de la organización.

Teniendo en cuenta que los valores dentro de la organización son respetados y promovidos por todos los que forman parte de ella, sería beneficioso incluir la colaboración como un valor más. Es decir, que desde la institución se fomente y visibilice la importancia que tiene para la organización que prime la colaboración en y entre los equipos.

Se propone:

- Trabajar en una jornada de capacitación el reforzamiento de los valores y la inclusión de la colaboración dentro de ellos. Realizando dinámicas donde se desarrolle y vivencie qué es la colaboración, por qué es importante colaborar, cuáles son los beneficios para las personas de la organización si se trabaja desde la colaboración.
- En una segunda etapa, trabajar desde comunicación interna en una campaña para potenciar los valores, donde en las diferentes comunicaciones aparezca la colaboración como valor.
- Cimientos cuenta con un canal donde mes a mes se realizan diferentes dinámicas para fomentar los vínculos entre los equipos. Sería oportuno utilizar ese canal y realizar dinámicas concretas basadas en la colaboración para seguir promoviendo ese valor entre las personas.
- Todos los años la organización realiza un encuentro donde participan todos los miembros del equipo, se trabajan diferentes paneles con las principales temáticas que interpelan a la organización ese año. En este contexto, se podría destinar un módulo al reforzamiento de los valores y enmarcar las actividades de

trabajo en equipo que se realizan durante esos días en la temática de la colaboración.

Definición de objetivos compartidos: para crear una cultura colaborativa es necesario crear una necesidad compartida. Actualmente todos los miembros de la organización se sienten identificados con su misión y visión, los convoca y las tienen presentes diariamente para sus acciones. Por ello, afianzar la misión y visión de Cimientos a través de objetivos compartidos, no solo permitiría a los equipos trabajar juntos por un mismo resultado, sino entender y comprender el trabajo del otro.

Actualmente se conocen los grandes objetivos institucionales y los propios de cada equipo, creando estos objetivos compartidos se lograría mayor conocimiento y visibilidad de los objetivos de las áreas . Esto favorecería una mayor apertura y disposición al trabajo colaborativo.

Al definir objetivos compartidos también se reforzaría el trabajo en equipo, que es otro de los factores clave para desarrollar una cultura colaborativa. De esta forma los equipos tendrían habilidades complementarias entre sí que llevarían a comprometerlos con un objetivo y un conjunto de metas en común.

Para esto se proponen las siguientes acciones:

- Como punto de partida realizar una capacitación con consultores externos para todo el equipo de oficina donde se trabaje la gestión de desempeño de manera global: cómo deben definirse de objetivos, cómo dar y recibir feedback, cómo lograr objetivos compartidos, cómo se evalúan los objetivos.
- En el período que se empiezan a definir los objetivos desde la dirección ejecutiva realizar una jornada con las direcciones, donde se presenten los objetivos institucionales y en base a ellos definir los objetivos de cada área, así como los objetivos que involucran a diferentes equipos. Esta reunión les permitirá a los directores poder ir definiendo desde la creación de los objetivos las estrategias para lograr la articulación entre los participantes de un mismo objetivo.

- Una vez definidos los objetivos cada director deberá reunirse con sus equipos, presentarlos y trabajar sobre aquellos objetivos compartidos, incentivándolos a proponer ideas y formas de acción para el cumplimiento de los mismos, buscando propuestas que minimicen la sensación de sobrecarga de trabajo.
- Se propone realizar 3 reuniones generales durante el año con todo el equipo de trabajo: a principio de año una primera reunión para presentar los objetivos, a mitad de año una segunda reunión donde se compartirán los avances de los objetivos, a final de año la última reunión donde se comunicarán los resultados del cumplimiento de los objetivos. Para llegar a estas reuniones los directores tendrán que tener periódicamente reuniones entre sí para revisar los objetivos, cada dos meses en principio para crear el hábito del seguimiento de los objetivos compartidos.
- Antes de comenzar a trabajar en un objetivo compartido, es importante crear una reunión con todos los participantes donde se establezcan acuerdos, tiempos, se defina el mejor proceso para el desarrollo. De ser necesario las primeras veces Recursos Humanos participará como facilitador para minimizar las rispideces que puedan aparecer entre los equipos.

Redefinir procesos de trabajo: es importante en aquellos procesos donde se involucran varias áreas, redefinir los procesos y formas de trabajo, dando claridad en las responsabilidades, que cada involucrado comprenda cuál es el objetivo de su participación, hasta donde llega su responsabilidad y alcance.

- Una buena práctica es incluir en las rutinas de trabajo que los integrantes del proceso, tengan espacio para el diálogo, que establezcan entre ellos mismos la tarea a desarrollar de cada uno, los tiempos en que se espera que el trabajo esté listo y sobre todo un líder del proceso. De esta forma se puede garantizar el seguimiento y cumplimiento del proceso y así introducir el cambio en la infraestructura de la organización.
- El líder del proceso se seleccionará en base a los intereses de los participantes, buscando que sea desafiante para la persona seleccionada y que pueda garantizar el buen seguimiento del trabajo.



- En una segunda fase se puede incorporar dentro de la gestión de desempeño individual el cumplimiento de estos objetivos grupales. Hasta el momento no se evalúa cómo se trabajó en el desarrollo con otros, sino si se logró o no el objetivo. Centrarse en el cómo es una buena manera de incentivar a los miembros de la organización a trabajar colaborativamente.

Promover el aprendizaje compartido: darle un marco institucional a los espacios de aprendizajes existentes, dentro del trabajo colaborativo es importante para aprender de la experiencia de los otros. En este proceso de aprendizaje se reúnen informaciones con las que se interpretan los conocimientos preexistentes y, a su vez, se construyen nuevos.

Potenciar e invertir en estos espacios que ya existen de forma autogestionada por los equipos, no solo dará valor a la cultura sino que también pueden utilizarse como una forma de reconocer el trabajo:

- Desarrollar un programa de formación con consultores externos en el desarrollo de habilidades para lograr mejores formas de trabajo y desarrollar aprendizaje. Esta capacitación se dará a todo el equipo.  
En cada sesión se combinará material teórico con dinámicas grupales que permitan trabajar situaciones y conflictos habituales. Con el objetivo de alinear buenas prácticas de gestión de equipo e interacción entre áreas. Este programa puede constar de 5 sesiones donde se trabajen las siguientes temáticas:
  - Habilidades de comunicación: modelos de comunicación, herramientas para conversaciones difíciles, negociación colaborativa.
  - Liderazgo situacional: cómo liderar espacios, curva de aprendizaje, el rol del líder.
  - Colaboración: cómo trabajar colaborativamente con otros.
  - Motivación: tips para manejar la motivación del equipo en espacios de aprendizajes, fuentes de motivación.
  - Cierre: articulación general de las temáticas, plan de acción individual y grupal.

Luego de este programa se pueden promover espacios con temáticas en habilidades para seguir impulsando los espacios compartidos. También se podría acompañar desde la organización con los materiales necesarios teniendo en cuenta con qué recursos deben contar y comunicando la importancia de participar en estos espacios.

- Desarrollar espacios de necesidades técnicas que se presentan en las diferentes áreas y buscar aquellas personas que tienen conocimientos en dicho tema y proponer una formación de aprendizaje/capacitación para el resto.
- Realizar debates mensuales comenzando con las principales temáticas del Área de Programas. Dentro de estos debates se puede invitar a expertos para traer experiencias externas. Dentro de las organizaciones sociales es muy común la participación de otros de forma voluntaria en espacios como estos, por lo que no generaría un costo económico para la Fundación.
- Promover que desde el Área de Evaluación se encarguen no solo de evaluar los programas sino también de participar en la creación de herramientas para el trabajo de las áreas, sistematizar lo trabajado en estos espacios para que luego sean difundidos y queden materiales para ser compartidos con todo el equipo.

Agilizar los canales de comunicación: dentro de la cultura colaborativa es necesario que exista una comunicación oportuna y clara, en la que los colaboradores se sientan correspondidos y sea congruente con los valores que se promueven.

Es necesario redefinir cómo se comunica la información para evitar que la comunicación informal sea más rápida. Una buena práctica es establecer reuniones mensuales donde es necesaria la participación de todo el equipo:

- En estas reuniones mensuales de equipo se comunicarán las novedades institucionales al mismo momento para todo el equipo, buscando evitar que la comunicación informal sea más rápida. Comunicar procedimientos, novedades o temas de interés con el objetivo de generar comunidad. Es un modo de transmitir la cultura y generar sentido de pertenencia.
- De estas reuniones mensuales el Área de Recursos Humanos desarrollará minutas y una vez finalizada la reunión las compartirá con todo el equipo.

- Hacer partícipes a los colaboradores y colaboradoras y comunicarles los resultados de las actividades en las que participan, como también del resto de las actividades de la organización.
- Generar espacios de diálogo y comunicación entre los miembros de los equipos a la hora de articular y que no recaiga solo sobre los líderes. Proponer que los líderes trabajen con sus equipos para brindar y desarrollar buenas habilidades de comunicación.
- Trabajar desde la dirección ejecutiva con los líderes qué información y en qué momento pueden compartirla con sus equipos para lograr a través de ellos mantener una buena comunicación a nivel general.

Apoyarse en los líderes transformacionales: la mayoría de los líderes de la organización buscan escuchar los intereses y motivaciones de sus equipos, permitiendo que los objetivos definidos para cada uno sean espacios de desarrollo, brindándoles autonomía y confianza, por ello, es importante seguir reforzando este tipo de liderazgo, que comprendan los beneficios de la colaboración dentro de los procesos de trabajo, de esta forma contribuirán en proponer proyectos compartidos, maximizaran los recursos, compartirán la información y buscaran soluciones en conjunto.

La idea de apoyarnos en los líderes es poder acompañar y superar las tres barreras que se presentaron en el marco conceptual: barrera cognitiva (la forma habitual de pensar) barrera emocional (la vivencia del cambio) y barrera operativa (la incompetencia creada).

Se propone:

- Que los líderes dentro de los procesos de trabajo con sus equipos desarrollen actividades desde la colaboración.
- Detecten aquellas personas que tienen intereses en los proceso colaborativos para proponerlos como los responsables de los objetivos compartidos.
- Tengan espacios de feedback con sus equipos para conversar y buscar junto soluciones a las barreras que cada uno puede comenzar a experimentar en relación a los procesos compartidos.

Definir acciones de reconocimiento: un elemento clave para fomentar cambios en los espacios de trabajo es que la organización cuente con acciones claras de reconocimiento. Esto ayudaría no solo en la colaboración sino en la motivación de los empleados. Algunas estrategias de reconocimiento pueden ser:

- Liderar proyectos en base a la experticia, conocimientos y habilidades de cada uno.
- Desarrollar un programa de mentoría, donde se transmitan los conocimientos, valores y experiencias de los mentores y desde la organización promover el valor y significado y exposición que tiene ser mentor.
- Reconocer mediante capacitaciones y formaciones que contribuyan al desarrollo profesional y al culminar tener un espacio para compartir con el equipo lo aprendido.
- En el marco de la gestión de desempeño Cimientos implementa la evaluación 360 para tener una visión más completa del desempeño de los colaboradores y no solo del líder. Esta herramienta genera valor cuando las personas reciben la mirada del resto de sus compañeros y fortalece la cultura, por lo que se propone incluir dentro de las preguntas, cómo es el trabajo del evaluado respecto a la colaboración.

Ordenar la información: que todos los empleados tuvieran conocimiento acerca de dónde se encuentra la información de la organización ayudaría a mejorar los procesos y formas de trabajo. Se puede designar a varias áreas, por ejemplo Comunicación, Recursos Humanos y Sistemas para que sean los responsables de actualizar y ordenar la información que se quiere compartir con todos.

- Recursos Humanos se encarga de pedir a todas las áreas la información.
- Sistemas crea una ruta y acceso para todos.
- Comunicación podría realizar tutoriales que luego serán compartidos sobre cómo encontrar la información.

Como segundo paso crear un inventario de documentos valiosos:

Los documentos valiosos son aquellos documentos que reúnen información acerca de los procesos de implementación de los programas (por ejemplo: Manual de Acompañamiento) o de los procesos de trabajo de las distintas áreas de Cimientos (por ejemplo: Manual de procesos de Desarrollo Institucional). También integran esta definición aquellos documentos que reúnen los fundamentos teórico-pedagógicos sobre los cuales se sustentan los programas de Cimientos. Asimismo, puede considerarse un documento valioso cualquier evaluación que reúna resultados de los programas; o aquellos proyectos que impliquen una sistematización de las experiencias programáticas. Existen también documentos valiosos desde el punto de vista institucional, es decir, aquellos que sientan los lineamientos institucionales básicos y que sirven de marco general al resto de los documentos (por ejemplo: política de género).

A partir de esta definición se realiza un inventario de documentos valiosos a cargo del área de evaluación, que implica las siguientes tareas:

- Identificación de los documentos valiosos existentes a partir del intercambio con los referentes de cada Programa/Área.
- Recopilación de los documentos valiosos de cada Programa/Área.
- Creación, revisión o actualización de los documentos valiosos
- Generación del inventario.
- Definición de un repositorio.
- Traslado de los documentos al repositorio definido.

Fortalecer las herramientas y hábitos de trabajo: se propone establecer un plan para capacitar a todos los miembros de la organización en las herramientas y sistemas que tienen a disposición para realizar sus tareas. Dicha capacitación estará a cargo del área de sistemas.

- Una vez conocido por todos realizar un prototipo de trabajo en base a estas herramientas que sea construido según las necesidades de los equipos para que sea útil y agregue valor.

- Definir un grupo de responsables de velar por que dicho prototipo se esté cumpliendo hasta que se incorpore como un habito dentro de las rutinas de la organización.
- En segundo lugar realizar un diagnóstico sobre qué áreas no son abarcadas por los sistemas que hoy la organización ofrece y así desarrollar un plan de desarrollo junto al Área de Sistemas, buscando que todos los equipos puedan utilizar las mismas herramientas.

En síntesis, en primera instancia se propone trabajar en la definición de valores, los canales de comunicación y la definición de objetivos. Una vez implementados los puntos anteriores promover los espacios de aprendizaje compartidos, dar a conocer conocimiento cuál es el uso correcto de la información y de las herramientas de trabajo. Y en tercer lugar trabajar sobre los procesos de trabajo y las recompensas para reconocer el trabajo. Estas tres fases están acompañadas desde un inicio por el impulso y la promoción de los líderes.

## **7. Reflexiones finales**

La problemática abordada en el presente trabajo tuvo como punto de partida comprender si existen barreras en la Fundación Cimientos que impidan generar una cultura colaborativa, de esa forma adquirir las herramientas necesarias para transformar la cultura, logrando tener procesos más efectivos de trabajos para ser más productivos y responder con mayor agilidad a los contextos actuales.

Cuando tenemos una cultura con identidad principalmente en su acción social generar un cambio puede implicar transformaciones profundas en los miembros del equipo y de forma inconsciente generar mayores obstáculos al cambio.

Es importante que el área de recursos humanos este presente como agente de cambio junto con los líderes para generar la confianza necesaria que permitirá que el cambio cultural se pueda implementar de forma efectiva en cada equipo transmitiendo un mensaje de objetivos claros y confirmando la visión de la organización a lo largo del proceso de implementación de este cambio.

A partir del trabajo de campo realizado se conocieron las principales barreras que aparecen en el equipo de trabajo en torno a la colaboración. A su vez fue posible reconocer las fortalezas que tienen los miembros de la organización. Es posible pensar que más que un cambio total, lo que hay que hacer es reforzar o ajustar algunos factores claves para mejorar las relaciones entre áreas y las formas de trabajo.

La incorporación de la colaboración dentro de la cultura contribuye a generar una gestión para las personas basada en procesos más justos y equitativos, generando mayor confianza, un mejor ambiente de trabajo y de esta forma impactar de forma positiva en la motivación, deseos y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Para Cimientos todos sus beneficiarios son el valor principal. Lograr que sus miembros se sientan reconocidos, satisfechos y representados por lo que la organización quiere promover, será de gran beneficio para ambos ya que permitirá una mayor productividad en sus programas y un mayor alcance.

Es importante que los miembros de la organización puedan comenzar a pensar sus procesos de trabajo compartidos con otros, entendiendo el valor colectivo que genera la colaboración, perdiendo los miedos de transmitir sus conocimientos y compartirlos con otros.

Por último, el Área de Recursos Humanos tiene un rol fundamental para el cambio cultural. Debe generar espacios de aprendizaje, proponer proyectos, visibilizar la importancia de la colaboración dentro de la organización, brindar soporte y herramientas a los líderes que gestionarán el cambio y acompañar los miedos que pudieran surgir en los equipos en el proceso de cambio.





## 8. Bibliografía

Albán, V.A. y Albán V.J. (2019). *Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas*, Colombia, Universidad Autónoma de Occidente.

Bashyakar, M. y Menon, M. J. (2010). Building Trust In Organization. *Global Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 27-32.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage. *Academy of management review*, vol. 11, n° 3, pp. 656-665.

Boyatzis, R. E. (2008). *El cambio intencional desde la perspectiva de la complejidad*, US, Emerald Group Publishing Limited.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper y Row.

Camarinha-Matos, L.M.y Afsarmanesh, H. (2008). *Collaborative Networks: Reference Modeling*, US, Springer.

Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la educación*, 1 (2), 144-165

García, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*, Barcelona, Fundación Bertelsmann.

García, S. y Salomón, B. (2012). La red colaborativa: un nuevo modelo de gestión y comunicación, Argentina, Investigación realizada por la UADE

García, S. (2012). Análisis de redes sociales: explorando la cara oculta de la organización. *Revista empresa y humanismo*, Vol. 15.

García, V. (2017). *Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional*, Bolivia, Universidad Católica Boliviana San Pablo

Gill, R., Levine, N., y Pitt, D. C. (1998). Leadership and Organizations for the New Millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 5 (4), 46-59.

Heifetz, G. y Linsky, M. (2009). *La teoría detrás de la práctica*, US, Cambridge Leadership Associates .

Himmelman, A.T. (1996). “On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice”. En Chris Huxham, *Creating Collaborative Advantage*, pp. 19-43. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kievsky, A. (2021). Gestión del Cambio [Material del aula].

Lobo, P. (2019). *Estudio de liderazgo según Kurt Lewin. Un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II*. España, Universidad de Sevilla.

López, P. (2019). Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada, Colombia, Universidad EAFIT.

Macdonald, S. y Piekkari, R.. (2005), Out of control: personal networks in European collaboration. *RyD Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 441-453.

Muchtar, Y.C y Qarmariah, I. (2014). The influence of transformational leadership style on innovation mediated by organizational culture. *Journal of management research*, Vol. 6., N° 4.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), pp.. 17 – 25.

Peborgh, V. (2014). *La cultura colaborativa en las empresas. Oportunidades y desafíos, Argentina, El viaje de Odiseo*.

Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*, Rosario, Argentina, Invenio.

Sawa, B. y Swift, S. (2013). Developing High-Performing Organizations: Keys to Recruiting, Retaining, and Developing People Who Make the Difference. *Leadership y Management in Engineering*, Vol. 13, No. 2, pp. 96-100.

Sadow, D. y Allen, A. (2005). The Nature of Social Collaboration: How Work Really Gets Done. *Reflections*, Vol. 6 No. 2/3, pp. 1-14.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, país, Plaza & Janes Editores.

Steizel, S. et al. (2019). La transformación cultural: perspectivas y desafíos de gestión. Nota técnica elaborada por la Udesa.

Ulrich, D. (1987). *HR Champions. Convertirse en un agente de cambio*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A.

Wiernik, D. (2016). *El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones*, Argentina, Universidad de San Andrés.

## 9. Anexos

### Anexo 1: Preguntas guías que se realizaron a los líderes de la organización.

<p><b>Cultura Colaborativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo defines la cultura de Cimientos en relación a la colaboración?</li> <li>• ¿En tu área se trabaja en equipo? ¿Cómo dividen la responsabilidades de un tarea o proyecto?</li> <li>• ¿Existe trabajo en equipo entre tu área y otras áreas de la organización?</li> <li>• ¿En tu área tienen espacios para el aprendizaje compartido? ¿Cómo se capacitan?</li> <li>• ¿Consideras que Cimientos es una organización flexible?</li> <li>• ¿Consideras que la información y conocimientos se comparte con tu equipo y el resto de las área? ¿Cómo?</li> <li>• ¿La información en Cimientos es de fácil acceso? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Participas en el desarrollo de nuevos conocimientos junto a otros?</li> <li>• ¿Cimientos fomenta nuevos procesos, métodos y rutinas para</li> </ul>
-------------------------------------	---

	<p>innovar y adaptarse a los contextos actuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la circulación de la comunicación en la organización ?</li> <li>• ¿Consideras que todos los valores de la organización están siendo promovidos? ¿Cuáles de los valores se promueven más? ¿Existen algunos valores que consideres no se estén promoviendo correctamente?</li> <li>• ¿Cómo resuelves con tu equipo los inconvenientes que puedan surgir? Ejemplo: algún miembro del equipo no logra terminar una tarea asignada, algún miembro del equipo no sabe cómo realizar determinada actividad.</li> <li>• ¿Cómo se ponen de acuerdo con otras área cuando tienen que trabajar en conjunto y no logran ponerse de acuerdo en algún punto?</li> </ul>
<p><b>Gestión del Cambio.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describes los procesos actuales de trabajo de tu área y cuando te toca articular con otras áreas? ¿Consideras que alguna forma de trabajo se debería cambiar o mejorar de lo anterior antes descrito? ¿Por qué?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoces los objetivos de cada sector y están alineados con los de tu área? Justifique su respuesta</li> <li>• ¿Qué aspectos positivos destacas de los procesos actuales de trabajo?</li> <li>• ¿Qué aspectos consideras que deben mejorarse en los procesos de trabajo?</li> <li>• ¿Observas barreras en tu equipo que impiden trabajar colaborativamente con otros? ¿Cuáles?</li> </ul>
<p><b>Liderazgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo delegas las responsabilidades en tu equipo?</li> <li>• ¿Qué nivel de autonomía tienen los colaboradores en tu área?</li> <li>• ¿Los colaboradores saben cuál es su poder de decisión y sobre qué temas pueden decidir? ¿Cómo lo saben?</li> <li>• ¿Tienen objetivos definidos en tu equipo? ¿Quién los define y cómo se establecen?</li> <li>• ¿Los colaboradores saben cuál es el resultado esperado de su trabajo? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Cómo consideras que se pueden reconocer los logros de los</li> </ul>

	colaboradores?
<b>Herramientas colaborativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con que herramientas trabajan en tu equipo?</li> <li>• ¿Alguna herramienta les permite que la información esté disponible para todo el equipo? ¿Les es útil?</li> <li>• ¿Los sistemas que ofrece Cimientos te permiten trabajar articuladamente con tu equipo y con otras áreas? ¿por qué?</li> <li>• ¿Existen herramientas que estén utilizando en tu equipo y te gustaría proponer para que sean utilizadas a nivel institucional?</li> <li>• ¿Existe alguna mejora que te gustaría proponer en los sistemas de Cimientos que ayudaría a mejorar tu trabajo y el de tu equipo?</li> </ul>

## Anexo 2: Datos de las personas entrevistadas

Cargo	Antigüedad	Profesión
Directora de administración	22 años	Ingeniera industrial y Magister en Dirección de organizaciones sociales
Coordinadora del programa becas universitarias (PBU)	15 años	Lic. en trabajo social
Director de sistemas	14 años	Lic. en sistemas
Directora de evaluación	12 años	Lic. en sociología y Magister en generación y análisis de Información Estadística
Directora de comunicación	8 años	Lic. en comunicación y Magister en gestión de comunicación
Directora de desarrollo institucional	8 años	Lic. en relaciones públicas e institucionales
Directora de programas	7 años	Politóloga
Coordinadora del programa futuros egresados (PFE)	7 años	Lic. en relaciones internacionales
Coordinadora del programa escuelas que acompañan	5 años	Lic. en Ciencias de la educación
Coordinadora de desarrollo institucional	1 año	Lic. en comunicación publicitaria