

# Scientific International Journal

*Sharing knowledge. Promoting excellence.*

## **Editorial Advisory Board**

Lizzette Rojas, PhD, Editor

Norma Cruz, MD

Judith González, EdD

Miguel Oppenheimer, MD

Juan O. Ramos, ND

Edwina Sánchez, PharmD

Flordeliz Serpa, PhD

---

**Scientific International Journal** is an official publication of Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

Copyright © 2006 by Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. All rights reserved. Authors are fully responsible for data, statements of fact and opinion. Statements by authors do not imply an opinion on the part of the Editor, the Editorial Advisory Board and the officers. Scientific International Journal assumes no liability or responsibility for any claims, actions, or damages resulting from the publication of any article.

For advertising rates contact  
Dr. Lizzette Rojas, Editor, at  
nperci@nperci.org

**Scientific International Journal**  
PMB 333, UU-1 39<sup>th</sup> St., Santa Juanita  
Bayamón, Puerto Rico 00956  
Telephones: 787-550-5964  
787-464-4644

Cover graphic design:  
Jonathan Castro

Developed in Puerto Rico.

**ISSN 1548-9639**

## **Featured Articles:**

***INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD: PILARES DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL*** 4  
Dra. Flordeliz Serpa

***COMPONENTES DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL*** 8  
Srta. Suzanne Kleis

***EXCELENCIA ORGANIZACIONAL*** 13  
Sr. Raúl Ameijeiras

***TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: ASEGURANDO LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO*** 16  
Dra. Flordeliz Serpa

***LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN COMO FACTOR PROMOTOR DE INTEGRIDAD, EFECTIVIDAD Y EXCELENCIA ORGANIZACIONAL*** 22  
Sra. Ivelisse Fernández



## **INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD: PILARES DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL**

Dra. Flordeliz Serpa

### **PANORAMA**

Se sabe que las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) u organizaciones no gubernamentales impactan positivamente el desarrollo socioeconómico de un país. En la actualidad, Puerto Rico atraviesa por una muy difícil situación fiscal y esto ha impactado significativamente a las OSFL en la Isla.

Puerto Rico cuenta con un alto número de OSFL. Sin embargo, los recursos y fondos disponibles van en descenso. Consecuentemente, esta relación entre organizaciones y fondos lleva a las OSFL a enfrentar una mayor competencia por los limitados recursos disponibles.

Por otro lado, las OSFL enfrentan un mayor escrutinio de parte de las agencias gubernamentales, fundaciones y empresas privadas que le asignan fondos. Las OSFL tienen que demostrar, más que nunca antes, su capacidad para asumir responsabilidades y rendir cuentas. Las OSFL tienen que cumplir con mayores exigencias de evaluación y demostración de resultados; tienen que demostrar una alta excelencia organizacional.

### **PUNTOS EN UN CONTÍNUUM**

La integridad, la transparencia y la responsabilidad son puntos en un contínuum de excelencia organizacional. Un contínuum es un conjunto de elementos tales que puede pasarse de uno a otro de manera continua. La integridad, la transparencia y la responsabilidad son los tres pilares de la excelencia; están relacionados entre sí y son interdependientes.



La **integridad** se refiere a cuán incorruptible y recta es una acción dentro del ambiente organizacional. La integridad organizacional se observa en dos niveles: el organizacional y el individual. En el nivel organizacional, la integridad se observa en aquellos procesos que siguen procedimientos estandarizados, abiertos y transparentes. En el nivel individual, la integridad se puede observar en la conducta, en las acciones individuales. Generalmente, una organización puede promover la integridad individual a través de prevenir y manejar los conflictos de interés, promoviendo la conducta ética y utilizando estándares de excelencia.

Los estándares son expectativas de ejecutoria cuyo propósito es garantizar el más alto nivel de calidad, efectividad y eficiencia en los procesos y actividades llevados a cabo por una organización en su gestión para proveer los servicios para los que fue creada. La utilización de estándares implica que la organización cuenta con un sistema de evaluación válido y confiable. Un sistema que incluye medidas cuantitativas y cualitativas, medidas de proceso y resultado, así como un Coeficiente Alfa Estandarizado mayor de .80.



La **transparencia** se refiere a la perfecta accesibilidad de la información de la organización en las áreas que competen a la opinión pública. Algunas de dichas áreas pueden incluir el cumplimiento con leyes y reglamentaciones, las políticas y procedimientos, la administración de recursos, la adherencia a estándares de excelencia y/o evaluación, y logros.



La **responsabilidad** se refiere a la capacidad para responder, contestar o rendir cuentas por decisiones, acciones, procesos o actividades, y sus respectivas consecuencias e implicaciones. La responsabilidad de toda OSFL incluye la generación e implantación de soluciones e implica obligaciones legales y morales.

La organización responsable demuestra que:

- Es transparente
- Merece la confianza pública
- Se mantiene enfocada en su misión
- Trabaja para satisfacer las necesidades de la comunidad a la que sirve
- Está dirigida por líderes comprometidos
- Tiene una dirección clara
- Combate los conflictos de interés
- Administra bien sus recursos
- Evalúa sus procesos, programas y servicios

## **FUNDACIÓN DE LOS PILARES DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL**

Los pilares de la excelencia organizacional -la integridad, la transparencia y la



responsabilidad-, están fundamentados en los valores. Los valores son un elemento motivador de acciones y conducta. Son los valores los que conforman el centro de la cultura organizacional y ayudan a definir los resultados esperados de la gestión organizacional y de los servicios, consecuentemente, impactan significativamente el éxito de la organización. Los valores son fundamentales para fortalecer la confianza pública.

La confianza pública es esencial, ya que, sin confianza pública, no existirían las OSFL. Las OSFL dependen de la confianza pública para recibir fondos y proveer servicios. Por lo tanto, los valores son esenciales para fortalecer la confianza pública. Las OSFL tienen que demostrar la integridad, la transparencia y la responsabilidad de sus operaciones y servicios, es decir, tienen que demostrar la excelencia organizacional.

## **ARMANDO EL ROMPECABEZAS**

En resumen, para que las OSFL puedan alcanzar la excelencia organizacional, deben utilizar un sistema de autorregulación válido, confiable y estandarizado. Dicho sistema de autorregulación debe estar enmarcado en los pilares de la excelencia y

fundamentado en valores. A continuación se expone una representación gráfica de estos conceptos y la relación entre ellos, según esbozada (Figura 1).

**Figura 1. Modelo Conceptual General de la Excelencia Organizacional<sup>1</sup>**



## REFERENCIAS

1. Serpa, F. Modelo Conceptual General de la Excelencia Organizacional. 2004.

## AUTORA

**Dra. Flordeliz Serpa** – Investigadora y Consultora en Evaluación. San Juan, Puerto Rico. Ponencia presentada durante el 2<sup>do</sup> Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico<sup>©</sup>, celebrado el 23 de septiembre de 2005 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2006 Retained by Flordeliz Serpa, Ph.D.

# COMPONENTES DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

Srta. Suzanne Kleis

Buenos días. Quisiera agradecer a todos ustedes por estar aquí y, sobre todo, a Non-Profit Evaluation and Resource Center, Inc. por la oportunidad de compartir nuestras experiencias en la Fundación Ferré Rangel de lo que representa la excelencia organizacional para el Tercer Sector. Hoy lo que quiero es ser práctica y compartir con ustedes algunos elementos que para la Fundación Ferré Rangel son claves para poder maximizar la eficiencia de una organización sin fines de lucro.

Como bien indicara la Dra. Serpa, la transparencia, la integridad y la responsabilidad son los tres pilares de la excelencia organizacional. ¿Cómo cumplir con ellas? Es un trabajo que sólo se logra en equipo: recae en manos de todos los que trabajan en una organización sin fines de lucro, no importa la posición que ocupan, asegurarse de que cumplan con sus respectivas responsabilidades.

En una organización sin fines de lucro, su estructura interna es clave y, aunque todos sus elementos son importantes, creo que hay tres (3) componentes que son imprescindibles:

- Una junta de directores eficaz y comprometida
- Una misión claramente definida
- Un personal de profesionales



## 1. UNA JUNTA DE DIRECTORES EFICAZ Y COMPROMETIDA

La junta no tan sólo fiscaliza sino que identifica recursos para la organización. Y ahí está la clave en cómo buscar miembros para su junta: es encontrar personas que se identifiquen y se comprometan con la causa y la misión de la organización sin fines de lucro. La junta no debe ser un obstáculo para el buen funcionamiento de la organización; al contrario, es menester que cultive una relación abierta, transparente y con buena comunicación con el director o la directora de la organización. La junta debe trazar metas realistas que permitan que el director o directora pueda cumplirlas cabalmente. Entre

todas las personas miembros, lo ideal es que la junta cuente con un contable, pues un contable ayuda en la fiscalización de los fondos de forma responsable y transparente.

## **2. UNA MISIÓN CLARAMENTE DEFINIDA**

La misión es el norte de la organización y sin una misión claramente definida, la organización se encontrará a la deriva. Se puede tener el mejor equipo profesional, la junta más dispuesta y todos los fondos necesarios pero, antes de todo eso, hay que estar claro en cuál es el propósito de su existencia. Y aunque la misión puede cambiar según las necesidades que identifique la organización, lo importante es que se defina.

## **3. UN PERSONAL DE PROFESIONALES**

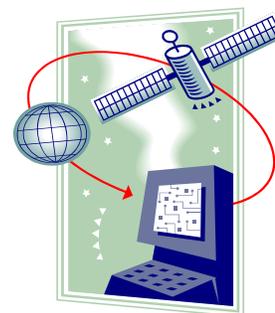
Muchas organizaciones sin fines de lucro incipientes a veces no cuentan con los fondos para poder contratar a profesionales y dependen de voluntarios en sus inicios. Los voluntarios siempre serán un factor importante e imprescindible en muchos casos, para que una organización pueda funcionar como debe, sobre todo en la parte administrativa. Sin embargo, como al voluntario no se le paga, a veces no hay constancia en su participación y es difícil poder contar con la continuidad de un programa debido a esta inconsistencia. Hay que profesionalizar al voluntariado; adiestrarlo adecuadamente en sus funciones y tratarlo como si fuera un partícipe clave en el éxito de las operaciones de una organización sin fines de lucro. Y aunque los voluntarios son instrumentales, son los profesionales los que pueden ayudar a trazar un plan estratégico, identificar necesidades y, sobre todo, ellos son el motor de crecimiento de una organización.

Hay otros elementos que también son importantes para poder cumplir con las responsabilidades fiscales y programáticas de una organización y, para mí, entre las que se pueden destacar figuran:

1. El acceso a la tecnología
2. La certificación federal 501(c)(3)
3. La importancia de tener estados auditados
4. El informe sobre el uso del donativo
5. La creación de alianzas

## 1. ACCESO A LA TECNOLOGÍA

Según GuideStar y Network for Good, en Estados Unidos, el 75% de las organizaciones sin fines de lucro utilizan el Internet para identificar y mantener sus bases de apoyo. Según estudios hechos por Estudios Técnicos, One Marketing y la SME (Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo), en Puerto Rico, apenas el 33% de las personas mayores de 12 años está conectada al Internet y el 48% de los usuarios están en San Juan. De este porcentaje es difícil saber cuántas son organizaciones. Poco a poco, las organizaciones sin fines de lucro están logrando tener acceso al Internet pero, lamentablemente, es un número reducido. Yo creo que el Internet es una herramienta útil y prácticamente indispensable hoy día. No tan sólo sirve para buscar apoyo financiero, sino también sirve como una herramienta de búsqueda para mejorar las destrezas gerenciales o profesionales. En mi opinión, el Internet es una manera costo-efectiva de identificar recursos y, aunque para muchas organizaciones sin fines de lucro esto significaría aumentar sus gastos operacionales para obtener una segunda línea telefónica, la inversión a la larga se justifica.



## 2. CONSIDERAR LA CERTIFICACIÓN FEDERAL 501(C)(3)

En mi experiencia de estos últimos cinco años con la Fundación, me complace decir que he visto que la gran mayoría de las organizaciones están siendo muy responsables y transparentes en sus operaciones, y que realmente maximizan el uso de lo que tienen. La realidad es que las fuentes de financiamiento en Puerto Rico son limitadas. Y hoy día, dada la situación crítica de la reducción en fondos públicos y donativos legislativos a la gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, hay que buscar otras alternativas. Otra realidad es que somos muy pocas las fundaciones en Puerto Rico que podemos apoyar de forma incremental a las organizaciones sin fines de lucro. Sabiendo que hay transparencia, responsabilidad e integridad de parte de las organizaciones sin fines de lucro, yo creo que es buena idea solicitar la certificación federal 501(c)(3). Aunque es un proceso arduo y exigente, es un recurso adicional que abre puertas a más fondos. Y además, la fiscalización federal es mucho más puntual que en Puerto Rico, y esto asegura aún más la transparencia de una organización.

### ¿Cómo solicitar la certificación federal?

En primer lugar, se debe tener todos los documentos legales exigidos en Puerto Rico para operar como un ente sin fines de lucro, por medio del Departamento de Estado y Hacienda. Puede contactar al Internal Revenue Service a su número libre de cargos 877-829-5500 o si tiene Internet, puede solicitar los formularios en línea.

### **3. LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**

En la Fundación Ferré Rangel, es indispensable tener estados auditados para poder ser considerados. Para nosotros, esto es imprescindible porque indica la transparencia y responsabilidad de la organización en su gestión. La auditoría asegura que

- las responsabilidades de la junta y del personal se estén cumpliendo
- la rendición de cuentas sobre el uso y manejo de los activos
- el cumplimiento con las leyes y reglamentos pertinentes
- la eficacia y eficiencia en las operaciones de la organización sin fines de lucro

Reconocemos que esto es un proceso costoso para las organizaciones sin fines de lucro, pero es un gasto imprescindible. De hecho, a veces la Fundación aprueba donativos para cubrir los gastos de auditoría.

### ¿Qué alternativas hay si la organización sin fines de lucro no puede costear esos gastos?

En mi experiencia, hay dos recursos posibles:

- Recurrir a los municipios, que podrían ofrecerles gratuitamente o a un costo favorable los servicios de sus contables (como lo hemos visto en organizaciones sin fines de lucro que hemos apoyado) o
- Llamar a la Asociación de Contables para ver si hay personas dispuestas a ayudarlos de forma gratuita.

### **4. INFORME SOBRE EL USO DEL DONATIVO**

Además de los estados auditados, para la Fundación Ferré Rangel es importante que se someta un informe sobre el uso del donativo. Es un informe conciso donde la organización rinde cuentas sobre el uso de los fondos y los logros que se obtuvieron con

los mismos. Esto permite que haya constancia y responsabilidad en el acuerdo al que se llega entre la organización y la Fundación.

## **5. CREAR ALIANZAS**

Por último, las alianzas pueden ser un instrumento valioso cuando los recursos de una organización son limitados. ¿Por qué reinventar la rueda cuando ya se ha hecho? Muchas organizaciones ya pertenecen a redes o alianzas y logran maximizar sus servicios cuando comparten sus ideas o su propio personal para poder llenar algún vacío que pudiese tener la organización. El diálogo crea fortalezas y les insto a que maximicen sus conocimientos y recursos mediante la creación de alianzas.

En resumen, aunque son muchos los componentes que definen la excelencia organizacional, para la Fundación Ferré Rangel consideramos que se deben concentrar los esfuerzos tanto interna como externamente, sobre todo en:

- 1. Una junta de directores comprometida**
- 2. Una misión claramente definida**
- 3. Un personal de profesionales**
- 4. Acceso a la tecnología**
- 5. La certificación federal 501(c)(3)**
- 6. Los estados auditados**
- 7. El informe sobre el uso del donativo**
- 8. La creación de alianzas**

Como se había dicho, la integridad, la responsabilidad y la transparencia son los pilares de la excelencia organizacional. Para concluir, yo diría que la excelencia organizacional se puede resumir en un refrán: cuentas claras conservan amistades. Muchas gracias.

## **AUTORA**

**Srta. Suzanne Kleis** – Directora Ejecutiva, Fundación Ferré Rangel, Puerto Rico. Ponencia presentada durante el 2<sup>do</sup> Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico<sup>®</sup>, celebrado el 23 de septiembre de 2005 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2006 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

# EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

Sr. Raúl Ameijeiras

¡Muy buenos días a todos! Agradecemos profundamente al Centro de Evaluación y Recursos para las Organizaciones sin Fines de Lucro, Inc. la delicadeza y distinción que ha tenido con nuestra organización, Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc., al darnos la oportunidad de contribuir con nuestra ponencia al desarrollo de este foro.

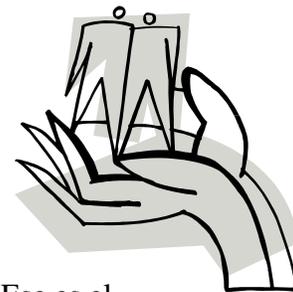
La misión de nuestra organización es mejorar los niveles de vida de los residentes de Camuy y de Puerto Rico en general, a través del crecimiento y desarrollo del comercio; aumentando empleos y oportunidades empresariales, revitalizando áreas comerciales y desarrollando viviendas económicas. Nuestra organización también promueve los negocios de sus miembros, permitiéndoles capturar una justa parte de las nuevas oportunidades disponibles en el mercado. La organización, a través de sus miembros comunitarios, le brinda un servicio general a la comunidad.

## ¿QUÉ ES LA EXCELENCIA?

Etimológicamente, significa, superioridad o bondad.  
Tratamiento de respeto y cortesía que se les da a algunas personas.  
Excelente: que sobresale en bondad, mérito o entusiasmo.

Reflexionemos ante el significado de la Excelencia. No se alcanza el mérito verdaderamente si no está presidido por la bondad. Ese es el sentimiento que debe enmarcar a todas las organizaciones sin fines de lucro; sin bondad, no puede existir una obra verdaderamente hermosa, que como bien leímos en el significado, es sinónimo de Excelencia.

Agradecemos y damos la bienvenida a esta iniciativa de la Dra. Rojas y la Dra. Serpa, por crear y establecer el Programa Integral de Estándares de Excelencia<sup>®</sup>, para el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro.



A nuestro entender, existen dos aspectos básicos para que nuestras organizaciones puedan jugar el rol que les pertenece en el futuro desarrollo de Puerto Rico. Ambos aspectos están íntimamente ligados: Preparación y Sustentabilidad Administrativa.

Para poder alcanzar exitosamente estas importantes metas (Preparación y Sustentabilidad), se requiere una buena planificación: hay que estar muy claro, qué queremos y hacia dónde nos dirigimos; hay que identificar recursos, utilizándolos de una manera correcta, brindando con los mismos el mejor servicio a la comunidad; hay que fortalecer cada día nuestra organización y cuidar celosamente nuestra imagen pública.

Una vez que se haya puesto a funcionar todo este proceso, debemos medir la efectividad, que no se refiere únicamente a los estándares que nos hemos fijado como meta. Debemos evaluar diariamente lo que estamos haciendo, no podemos darnos el lujo de enamorarnos de un proyecto determinado, hay que ser bien objetivo en el servicio que ofrecemos y basar el mismo en las verdaderas necesidades de la comunidad que servimos.



Sobre los instrumentos de medición, pueden ser muchos y variados, los hay de tipo general y específicos de cada programa, en esto influye mucho la creatividad de las personas a cargo; pero quiero destacar que, a mi entender, no existe mejor termómetro para medir todos los aspectos esenciales de una organización que las auditorías (internas y externas) y debemos facilitar al auditor todos los medios necesarios que estén a nuestro alcance, para que sean profundas. No debemos buscar con ellas respuestas positivas, que nos llenen de satisfacción, también deficiencias y errores, que al ser superados se alcanza el crecimiento y fortalecimiento administrativo.

Destaco lo que es indispensable en el funcionamiento de una organización sin fines de lucro y que debe estar arraigado entre sus miembros; los valores éticos, porque en ellos está la esencia de la excelencia. Finalmente, quiero aprovechar esta oportunidad para exhortar a las organizaciones aquí presentes y que están en el camino de la excelencia, que no dejen pasar esta oportunidad de obtener este distintivo crediticio, que será de utilidad para ustedes y para las comunidades que sirven.

A estas dos extraordinarias profesionales, la doctora Rojas y la doctora Serpa, hagan buena y efectiva la sugerencia que les hice en días pasados: utilizar la valiosa información que se encuentra en la Fundación Comunitaria de Puerto Rico sobre los participantes del “Premio a la Solidaridad”. Ahí podrán apreciar la hermosa labor que están realizando muchas organizaciones, que no tienen la cobertura que tienen otras; pero por ello, no dejan de ser meritorias a recibir la ayuda técnica y económica para alcanzar los estándares de excelencia.

Debemos trabajar todos juntos por la calidad, la eficacia, la efectividad y la transparencia de todas nuestras organizaciones; con ello fortaleceremos integralmente nuestro Tercer Sector, que se vislumbra como una luz de esperanza en el horizonte de nuestra isla.

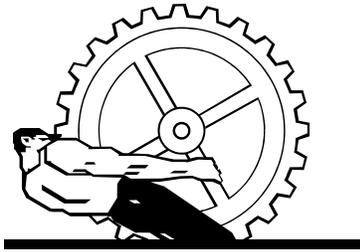
## **AUTOR**

**Sr. Raúl Ameijeiras** – Director Ejecutivo, Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc., Puerto Rico. Ponencia presentada durante el 2<sup>do</sup> Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico<sup>®</sup>, celebrado el 23 de septiembre de 2005 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2006 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

# **TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: ASEGURANDO LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Dra. Flordeliz Serpa



Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) ejercen un rol de fundamental importancia para el desarrollo socioeconómico de un país y Puerto Rico no es la excepción. Las OSFL impactan significativamente la calidad de vida de los puertorriqueños. Sin embargo, la limitación de recursos y fondos disponibles, colocan a las OSFL en una situación de competitividad por los mismos. Para poder competir de manera efectiva, las OSFL deben asumir un rol más dinámico y planificado, enfocado en su realidad situacional, en las necesidades de la comunidad a la que sirven y en los resultados que quieren lograr. Por lo tanto, las OSFL deben sumergirse en un proceso planificado de transformación organizacional.

Partiendo de la definición de Beckhard y Vaill (2003, citado en Brenson-Lazan), la transformación organizacional es un proceso sistémico y sistemático de colaboración, basado en valores, de aplicar los conocimientos de las ciencias humanas y sociales a la evolución y optimización de las estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que faciliten la efectividad organizacional.<sup>1</sup>

La transformación organizacional abarca todo el sistema, es decir, la organización como un todo. Cada división, departamento o área dentro de una organización es interdependiente. No se pueden atender algunas divisiones y descuidar otras; todos deben estar en una misma página, siendo parte integral del proceso de transformación.

Es pertinente exponer la conocida frase “el cambio es la constante”. Esto no es nada nuevo, pero en la actualidad, el cambio está ocurriendo más rápido que nunca. La economía ha cambiado, estamos en una nueva era, conocida como la economía del conocimiento, de la globalización, de la información. El nombre no es lo más importante,

lo que más nos debe interesar es aquello que más nos afecta y a lo que tenemos que responder: las organizaciones están operando de manera totalmente diferente, particularmente las OSFL. En esta nueva era, nuestro foco de atención es el servicio. Esto implica que nuestra principal materia prima es el conocimiento. Por lo tanto, no podemos malgastar energías y recursos resistiendo lo inevitable. Si queremos sobrevivir, tenemos que aceptar los retos que la realidad nos presenta y transformar nuestras organizaciones. Es necesario acelerar el paso, teniendo muy presente que la organización no está aislada y que es movida por la gente y la tecnología.

### **EL EJE DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

La transformación organizacional está basada en valores. Consecuentemente, la cultura organizacional juega un rol crucial en el proceso. En esta dinámica, el líder es quien tiene la responsabilidad clave de movilizar la transformación. La integridad del líder es esencial para lograr una transformación efectiva. El líder tiene que ser un modelo;

no puede haber contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace.

El líder tiene que inspirar la transformación; no puede imponerla.

Para que el proceso de transformación organizacional sea efectivo, el líder tiene que tener una visión y tiene que ser capaz de comunicarla de manera que dicha visión sea compartida entre el capital humano. Sólo así, se podrá lograr un proceso inclusivo de transformación organizacional.



Todo proceso de transformación organizacional, por definición, requiere la participación activa de muchos, ya que es un proceso sistemático de colaboración que facilita la realización de actividades que son componentes integrales de la transformación como proceso. Uno de esos componentes integrales es la evaluación de necesidades, así como la búsqueda de alternativas. También, la planificación e implantación de nuevas metas y objetivos y, por supuesto, la evaluación de los cambios producidos y los resultados alcanzados.

## COMPROMISO Y SUPERVIVENCIA

Para lograr una transformación adecuada, se tiene que ir más allá del cumplimiento; tiene que haber compromiso. El capital humano debe poder sentirse dueño del proceso de transformación, no sus víctimas. Debemos recordar que la transformación se inspira, no se impone.

Existen muchos modelos, métodos y estrategias para guiar el proceso de transformación organizacional. Todos tienen sus fortalezas y sus debilidades; algunos podrían ser complementarios entre sí. Lo más importante es que, independientemente del modelo que se utilice, siempre se requiere el compromiso de todos en la organización. La transformación tiene que ser cultivada y bien cuidada. El líder de la organización debe modelar el ejemplo a través del proceso.

La transformación organizacional es una función esencial porque posibilita la supervivencia y el éxito de las organizaciones:

- ❖ Renueva su capacidad para asumir responsabilidades
- ❖ Crea nuevas estructuras para ser efectiva
- ❖ Facilita la reducción de los gastos de operación

Partiendo de la premisa de que el cambio y la transformación son una constante hoy día, las organizaciones que no puedan lidiar con esta realidad de manera efectiva no tienen muchas probabilidades de sobrevivir por mucho tiempo más. La organización tiene que buscar las mejores alternativas para avanzar en su gestión para alcanzar su misión, aprendiendo de sus logros y sus errores y de los de otros.

Peter Senge impactó grandemente la forma en que miramos las organizaciones cuando introdujo un nuevo paradigma (modelo de pensamiento) al señalar que era necesario crear organizaciones que fueran edificadas alrededor del conocimiento; las famosas organizaciones de aprendizaje.<sup>2</sup> Empíricamente, el líder debe tener la capacidad de convertir a la organización en una de aprendizaje, donde los procesos de colaboración son la orden del día. La colaboración interna y externa es esencial para el desarrollo y crecimiento organizacional, especialmente entre las OSFL. Es una realidad por demás conocida que los recursos son muy limitados y que las necesidades son demasiadas, por lo tanto, es fundamental utilizar sabiamente los recursos disponibles. Esto implica que las OSFL deben utilizar estrategias para estirar sus recursos y continuar impactando

positivamente a la comunidad que sirven. Dichas estrategias deben incluir colaboraciones internas y externas, intercambios de recursos y pareo de recursos y responsabilidades y/o proyectos. Las OSFL deben operar más como organizaciones matrices y menos como organizaciones jerárquicas.

En relación a las colaboraciones externas, las OSFL deben establecer, cultivar y fortalecer colaboraciones con otras OSFL, con el sector público y con el sector privado. Es fundamental la fusión tri-sectorial en los esfuerzos genuinos para servir la comunidad y mejorar el estado socioeconómico del País y la calidad de vida de los puertorriqueños. Tradicionalmente, las herramientas y recursos que se utilizan en la empresa privada no se distribuyen por los canales tradicionales del Tercer Sector, como bien señalara Kim Alter en un artículo publicado hace varios años en la revista del Grantmanship Center.<sup>3</sup> Es necesario conectar más estrechamente al sector privado y al Tercer Sector para identificar aquellas herramientas que el sector privado ha utilizado exitosamente y que bien pueden ser utilizadas por las OSFL. Para cerrar la brecha entre estos dos mundos, las OSFL deben trabajar con planes de negocios que provean para la consecución de ambos fines: tanto el impacto social como la solidez económica. Las OSFL deben procurar, de manera seria, ética y creativa, la adquisición de fondos de fuentes alternas al gobierno y a las limitadas fundaciones que sirven a Puerto Rico, asegurando su permanencia y su impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de la Isla y en el mejoramiento de la calidad de vida de los puertorriqueños.



## **PROPÓSITO Y RESULTADOS**

La transformación organizacional va más allá del cambio, recordando que el cambio es un proceso que ocurre a través del tiempo y no una actividad o un evento. Este proceso se logra a través de la gente, el capital humano. Este debe ser, precisamente, el foco principal del proceso de transformación. A través de esta dinámica es que un buen líder luce sus destrezas. Son los líderes quienes poseen la responsabilidad clave de movilizar la organización hacia la transformación. Las transiciones son más efectivas cuando se identifican las necesidades de la organización y su equipo de trabajo, así como el impacto que se espera lograr en el futuro. Obviamente, esto conlleva propiciar un

proceso de desarrollo y crecimiento para que el equipo de trabajo pueda tener los conocimientos y destrezas necesarios para facilitar el proceso de transformación y posibilitar el logro de los resultados esperados. La medición es central en todo este proceso, y más crucial aún es el medir lo correcto –lo que hay que medir.

Toda transformación debe tener un propósito. Partiendo del propósito, se establecen ciertas metas y se definen los objetivos que se quieren lograr. Los objetivos deben ser específicos, medibles y viables. Cada objetivo debe ser definido conceptual y operacionalmente. La definición conceptual de un objetivo se refiere a su descripción en términos de palabras. Por lo menos, un objetivo debe contestar las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué se quiere lograr?
- ❖ ¿Cuánto?
- ❖ ¿Cuándo?
- ❖ ¿Dónde?

La definición operacional de un objetivo se refiere a cómo se medirá o evaluará el mismo. Esta definición implica determinar qué variables, indicadores o medidas se utilizarán para determinar si se alcanzó el objetivo.

Para concretar más sólidamente la transformación, es necesario definir de manera clara los objetivos o resultados esperados y traducir los mismos a términos operacionales. No podemos presumir que cada integrante del equipo de trabajo entenderá o interpretará lo mismo; tenemos que asegurarnos de que así sea.

## **¿QUÉ PODEMOS HACER?**

Cada líder y colaborador del Tercer Sector debe convertirse en facilitador de transformación. Podemos facilitar el proceso de transformación proveyendo estructuras de apoyo, fomentando el desarrollo y la capacitación, prestando seguimiento a las actividades y procesos realizados y realizando actividades de evaluación para generar la información necesaria para rendir cuentas y tomar decisiones de manera responsable, fortaleciendo las OSFL y el Tercer Sector en general.



La transformación organizacional busca fortalecer la salud de la organización. Estamos hablando de que las OSFL tengan una visión clara de su destino, que estén enfocadas en resultados, que tengan sus procesos medulares bien definidos, que tengan un inventario actualizado de sus recursos, que busquen siempre las mejores alternativas, que sean organizaciones de aprendizaje, que sean responsables y transparentes y, particularmente, que puedan demostrarlo.

Hoy día nos enfrentamos a nuevos niveles de “accountability” o rendición de cuentas. Ya no se habla tanto de poder y autoridad sino de responsabilidad; de responder por los resultados alcanzados. Hoy día hablamos de equipos de trabajo, de organizaciones sin fronteras donde la ejecutoria individual también se mide por el valor socioeconómico que añade la organización a la comunidad, al País.

## REFERENCIAS

1. Brenson-Lazan, G. *El Reto de Hoy en la Transformación Cultural Organizacional*. Recuperado de <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/TransOrg2.pdf>
2. Senge, P. *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. 1990. London: Random House.
3. Alter, S. K. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Guide for Social Enterprises*. 2000. Washington, D.C.: Pact Publishers.

## AUTORA

**Dra. Flordeliz Serpa** – Presidenta y Principal Oficial Ejecutivo, Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc., Puerto Rico. Ponencia presentada durante el 3<sup>er</sup> Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico<sup>©</sup>, celebrado el 22 de septiembre de 2006 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2006 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.

# LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN COMO FACTOR PROMOTOR DE INTEGRIDAD, EFECTIVIDAD Y EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

Sra. Ivelisse Fernández

## ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

Para propósitos de esta presentación y para enmarcarnos en el contexto que nos concierne, definimos cultura organizacional como el conjunto de creencias, conductas y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura organizacional está compuesta por tres elementos principales: valores, comportamientos y mensajes no verbales.

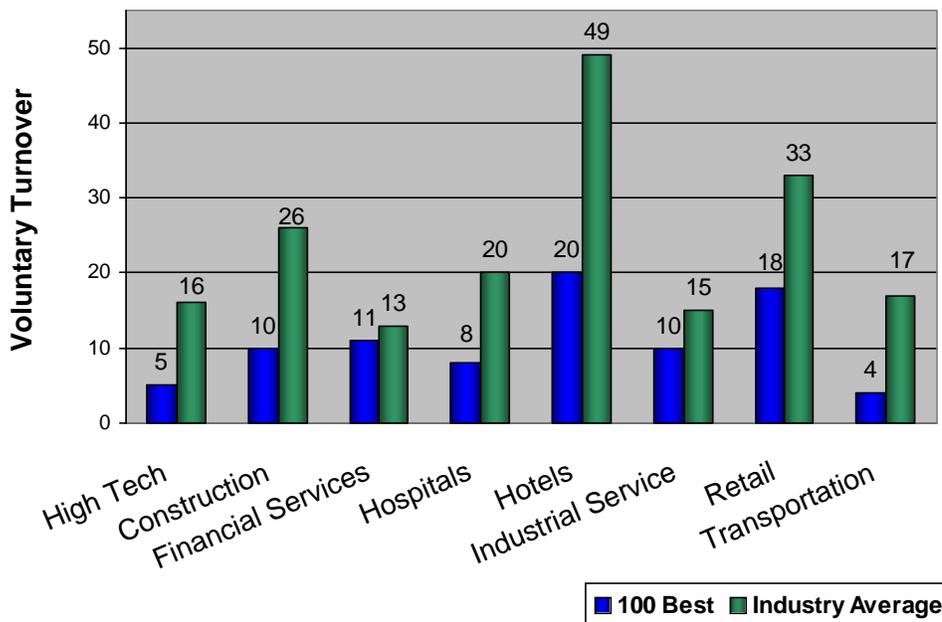
En la Tabla 1 se presenta la cultura organizacional desde una perspectiva que comparten muchas empresas o entidades y que está basada en cinco niveles operacionales relacionados jerárquicamente. Cuando la cultura organizacional es una efectiva, la misma permea positivamente estos cinco niveles operacionales.

**Tabla 1. Cultura Organizacional: Jerarquía de Nivel 5**

<b>Nivel 5</b>	<b><i>Ejecutivo</i></b> Construye grandeza perdurable a través de una mezcla de humildad y deseos profesionales
<b>Nivel 4</b>	<b><i>Líder efectivo</i></b> Consolida el compromiso hacia y la búsqueda de una visión poderosa, que estimula mayores estándares de ejecución
<b>Nivel 3</b>	<b><i>Gerente competente</i></b> Organiza a las personas y recursos para lograr de forma efectiva el logro de los objetivos
<b>Nivel 2</b>	<b><i>Miembro clave del equipo</i></b> Contribuye mediante sus habilidades al alcance de los objetivos del grupo y trabaja de manera efectiva con otros en un escenario de grupo
<b>Nivel 1</b>	<b><i>Individuo altamente capaz</i></b> Hace contribuciones productivas a través de su talento, conocimiento, destrezas, y buenos hábitos de trabajo

Si partimos de la información plasmada en la Tabla 1 y comparamos las salidas voluntarias (renuncias) de los empleados de aquellas empresas consideradas como las mejores (“100 Best”) y los empleados de las industrias promedio, se puede concluir que existen considerablemente más salidas voluntarias de las industrias promedio (Figura 1). Esto sugiere que en aquellas empresas en donde la cultura organizacional está bien fortalecida y es efectiva, los empleados están más satisfechos y son más efectivos, siendo más efectiva y exitosa la empresa misma.

**Figura 1. Salidas Voluntarias: “100 Best” vs. Industria Promedio**



Recurso: Great Place to Work® Institute, Inc.

Apoyando lo expuesto y entrando un poco más en las características de las mejores empresas, según Great Places to Work Institute, Inc., en la Tabla 2 se presentan cinco dimensiones que la cultura organizacional debe impactar y los indicadores de cómo estas dimensiones se manifiestan en el lugar de trabajo. Las dimensiones son: credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería.

**Tabla 2. Great Places to Work Institute**

<b>Dimensión</b>	<b>Cómo se manifiesta en el lugar de trabajo</b>
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener comunicación abierta y accesible</li> <li>• Ser competente en coordinar recursos humanos y materiales</li> <li>• Integridad en llevar el mensaje de visión con consistencia</li> </ul>
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo profesional y demostrar gratitud</li> <li>• Colaborar con los empleados en decisiones importantes</li> <li>• Trata a los empleados como a individuos que tienen una vida personal</li> </ul>
Justicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad — Hacer balance para todos en términos de dar reconocimientos</li> <li>• Imparcialidad — Evitar favoritismo al contratar o promover</li> <li>• Justicia — falta de discriminación, proceso de apelación</li> </ul>
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En trabajos individuales o contribuciones personales</li> <li>• En trabajos realizados por un equipo o grupo de trabajo</li> <li>• En los productos de la organización y lugar que se tiene en la comunidad</li> </ul>
Camaradería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para ser uno mismo</li> <li>• Atmósfera de confraternización y armonía</li> <li>• Sentido de equipo o familia</li> </ul>

## **OCHO PASOS PARA CREAR CAMBIOS**

Es muy importante que la entidad esté consciente del rol que el liderato tiene en el desarrollo y fortalecimiento de su cultura organizacional. Es fundamental que los líderes, la gerencia y la administración generen, coordinen y faciliten una serie de cambios. A continuación, se describen ocho pasos para crear e impulsar cambios dirigidos a fortalecer la cultura organizacional.

- Establecer un sentido de urgencia
  - Examinar el mercado y las realidades de la competitividad
  - Identificar y discutir las crisis, posibles situaciones y grandes oportunidades
- Crear una coalición que funja como guía
  - Crear un grupo con suficiente poder que lidere el cambio
  - Hacer que el grupo trabaje unido como un equipo

- Desarrollar una visión y estrategia
  - Crear una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo de cambio
  - Desarrollar estrategias para lograr la visión
- Comunicar el cambio de visión
  - Utilizar todos los posibles vehículos para constantemente comunicar la nueva visión y estrategias
  - Tener a la coalición que guiará a los empleados como modelos del comportamiento esperado
- Acción de apoderamiento
  - Salir de los obstáculos
  - Cambiar los sistemas o estructuras que minan el cambio de visión
  - Promover ideas, actividades y acciones no tradicionales y de riesgo
- Generar logros a corto plazo
  - Planificar mejoras visibles en ejecutorias
  - Crear logros
  - Reconocer y premiar de manera visible a aquellas personas que han hecho posibles esos logros
- Consolidar ganancias y producir más cambios
  - Utilizar la creciente credibilidad para cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no son cónsonas y no van con la transformación de la visión
  - Reclutar, promover y desarrollar a las personas que pueden implementar los cambios de visión
  - Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio
- Sostener nuevos acercamientos en la cultura
  - Crear mejor desempeño a través de los clientes – y comportamiento orientado hacia la productividad, más y mejor liderazgo, y gerencia más efectiva
  - Articular los vínculos entre nuevos comportamientos y el triunfo organizacional
  - Desarrollar - significa asegurar el desarrollo de liderazgo y sucesión

Se hace evidente que la cultura organizacional y los procesos de cambio deben interactuar de manera planificada y coordinada. A tales efectos, es necesario señalar los dos tipos generales de cambios: cambios voluntarios y cambios involuntarios. Tanto en los cambios voluntarios como en los involuntarios, se debe fomentar la comunicación. El proceso de comunicación debe estar dirigido, en términos generales, a especificar qué procesos de cambio se quieren realizar, así también como el por qué y cómo se quieren llevar a cabo los mismos.

### **FACTORES DE CAMBIO QUE IMPACTAN A LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Retomando nuestro marco de referencia inmediato, es decir, nuestro contexto, es necesario señalar que las organizaciones sin fines de lucro son impactadas principalmente por cuatro categorías o grupos de factores. Estos grupos de factores incluyen:

- Económicos
- Cambios de gobierno
- Competencia con organizaciones similares por recursos económicos y humanos
- Alianzas entre entidades

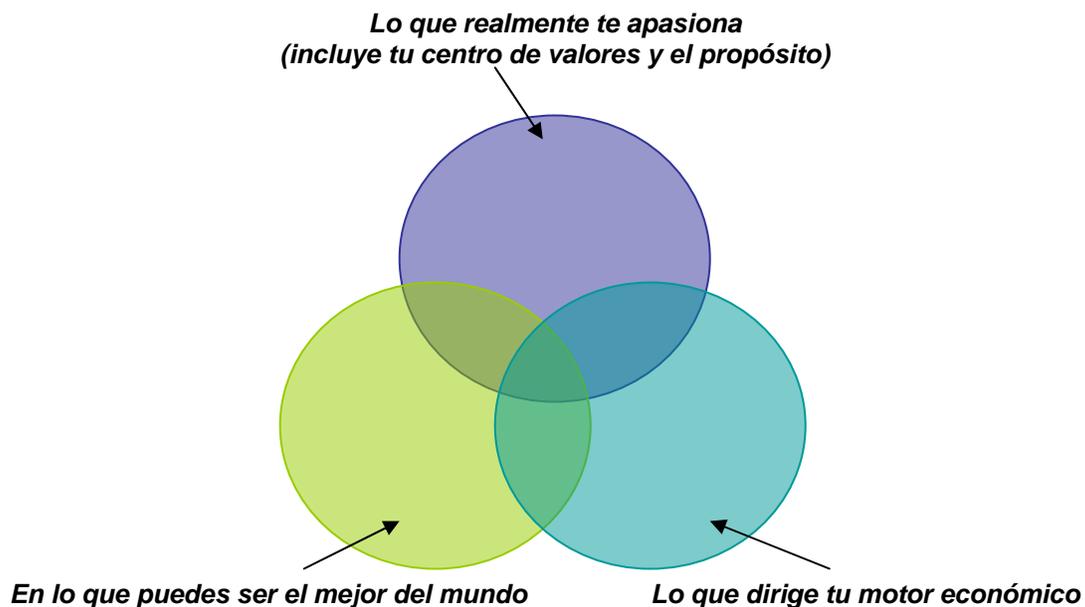
El manejo exitoso de las organizaciones sin fines de lucro está predeterminado, en parte, por la efectividad y eficiencia de la gerencia y administración del equipo humano y las operaciones, así como el buen control interno de los procesos y actividades que se realizan para cumplir con las metas y objetivos trazados. En esta dinámica, se mezclan las fortalezas de la organización y sus recursos humanos, las oportunidades que su contexto le presenta y los valores que la organización y su capital humano comparten.

Finalmente, para poder manejar efectivamente las operaciones y resultados de la gestión organizacional, es fundamental medir el impacto y el cambio. Por lo tanto, es necesario:

- Medir desempeño continuamente
- Diagnóstico cultural periódico
- Reevaluar valores
- Vender visión y monitorizar cuan bien se comunica
- Obtener apoyo

A continuación se presenta el concepto de “alambrado” donde se representa, de manera gráfica, los puntos de convergencia del centro de valores y el propósito de la organización, las fortalezas o ventajas competitivas y las oportunidades que el ambiente externo provee (Figura 2).

**Figura 2. El Concepto de Alambrado (Hedgehog Concept)**



En conclusión, se logra el éxito con una buena cultura y valores.

#### **AUTORA**

**Sra. Ivelisse Fernández** – Primera Vicepresidenta y Directora de la División Nuestra Gente, Banco Popular de Puerto Rico, Puerto Rico. Ponencia presentada durante el 3<sup>er</sup> Foro de Excelencia Organizacional del Tercer Sector de Puerto Rico<sup>®</sup>, celebrado el 22 de septiembre de 2006 en San Juan, Puerto Rico.

Copyright © 2006 Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc.