

**Universidad Estatal a Distancia**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Negocios**

**Proceso de consolidación de una Cultura de Servicio en  
la FUNDEVI a partir de una propuesta metodológica de  
administración por valores**

Elaborado por: Kattia Salazar Córdoba

## TABLA DE CONTENIDO

1.	FUNDEVI y la vinculación de la Universidad de Costa Rica con la sociedad costarricense	3
2.	Importancia del fortalecimiento de la cultura organizacional en FUNDEVI	9
3.	Administración por valores en la cultura organizacional de FUNDEVI	14
4.	Cultura organizacional de FUNDEVI de cara a las transformaciones requeridas	22
5.	Conclusiones	26
6.	Bibliografía	29

## RESUMEN

Este constituye un análisis de la aplicabilidad de una serie de planteamientos teóricos asociados al desarrollo de la cultura organizacional para lo cual se parte de la experiencia concreta de la la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI).

En el marco de la globalización de los mercados y los rápidos cambios tecnológicos las Organizaciones se enfrentan actualmente a una serie de retos asociados al cambio vertiginoso del entorno.

En este contexto, FUNDEVI reconoce la demanda y le hace frente mediante una estrategia organizacional basada en políticas de alineación de los recursos humanos que le permite a los empleados interiorizar y hacer suyos los objetivos que les plantea la Organización.

Esto con el fin de garantizar flexibilidad, capacidad de adaptación y la generación de ventajas competitivas, mediante la formación extensiva de redes con la Universidad y con el sector productivo del país.

Se destacan las bondades del modelo de Administración por Valores como propuesta metodológica para dirigir y propiciar las transformaciones requeridas a nivel Organizacional como parte del proceso de fortalecimiento de una Cultura de Servicio. Además se hace una breve referencia a las diferentes etapas de la experiencia que se desarrolla en la FUNDEVI, a saber:

- ▣ Percibir la necesidad de los cambios.
- ▣ Definir una estrategia corporativa en donde se consignan los planes y programas relacionados con el cambio.
- ▣ Planear y organizar los programas de trabajo para inducir la participación de los miembros de la organización en el nuevo modelo de Cultura Organizacional.

- □ Conformer equipos de trabajo como mecanismo de sensibilización para el personal en todos los niveles de la organización con el fin de ir eliminando las resistencias naturales al cambio y obtener su participación.
- □ Diseñar y poner en funcionamiento programas internos de difusión y comunicación para promover la nueva cultura organizacional.
- □ Fortalecer las redes de comunicación con las distintas dependencias de la Universidad de Costa Rica y el sector privado con el fin de favorecer el conocimiento del quehacer de la Fundación y por ende, una mejor imagen.
- □ Desarrollar e implantar los programas de capacitación necesarios para preparar al personal en los procesos de cambio.
- □ Administrar el cambio.
- □ Evaluar periódicamente los resultados.

Se hace referencia también al hecho de que las acciones señaladas han sido incorporadas dentro de un Plan Estratégico de la Fundación, con el fin de permitir un control preciso de las actividades y dar seguimiento a todas las acciones correspondientes a los diferentes programas que contemple el plan.

No obstante lo anterior, no es suficiente proponer sólo un esquema para la adopción y formalización de una Cultura de Servicio en la FUNDEVI; se debe prever que el cambio contemple un proceso administrativo particular, así como un sistema que permita evaluar los resultados obtenidos.

## **1. FUNDEVI Y LA VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA CON LA SOCIEDAD COSTARRICENSE**

En el marco de la Ley de Fundaciones No. 5338, la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), fue inscrita en el año 1988 como ente privado de utilidad pública, sin fines de lucro y con el objetivo de apoyar a la Universidad de Costa Rica para realizar actividades de investigación y prestación de servicios científicos y tecnológicos.

Su creación constituye uno de los múltiples esfuerzos que, de conformidad con las demandas del momento, se han gestado para facilitar la intermediación entre las necesidades de los diferentes sectores productivos del país y las Unidades Académicas y de Investigación de la Universidad de Costa Rica.

La Misión de FUNDEVI es:

*“Promover y fortalecer las actividades de investigación, acción social y docencia de la Universidad de Costa Rica, que contribuyan a obtener las transformaciones que la sociedad requiere y procurar la solución de sus necesidades específicas, por medio de una gestión transparente, eficiente y oportuna de los sistemas de vinculación y transferencia institucional.”*

Su Visión es:

*“Ser el promotor por excelencia de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica orientadas hacia la comunidad nacional e internacional.”*

Sus objetivos estratégicos son:

- Promover permanentemente nuevas e innovadoras formas de vinculación y transferencia de conocimientos, de común acuerdo con las unidades universitarias que actúan de manera sistemática para ese fin, mediante la consolidación de alianzas estratégicas con los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, articulando la oferta y la demanda de los servicios científico-tecnológicos y humanísticos de la Universidad de Costa Rica.

- Fortalecer las capacidades organizacionales de la Fundación, que permitan brindar servicios de calidad acorde a las necesidades de los usuarios, por medio de un modelo de mejoramiento continuo orientado a una administración transparente, eficiente y oportuna; con el apoyo de sistemas de información gerenciales para facilitar el control, la ejecución de los proyectos y la toma de decisiones.
- Implementar sistemáticamente mecanismos de transparencia, rendición de cuentas de la gestión, espacios de comunicación y reflexión intra y extra universitarios, que permitan posicionar a Fundevi como la instancia legítima, confiable y ágil para fomentar la vinculación y transferencia de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica.

El marco filosófico de la FUNDEVI se completa con la definición de cuatro principios, a saber:

1. Respetar la naturaleza, fines y propósitos de la Universidad de Costa Rica.
2. Apoyar, promover y fortalecer las actividades de investigación, acción social y docencia de la Universidad de Costa Rica.
3. Lograr que la vinculación del conocimiento humanístico, ético, científico y tecnológico con los distintos sectores de la sociedad nacional e internacional, respete el equilibrio entre el impacto social, los beneficios académicos y financieros.
4. Actuar bajo los preceptos de la sana administración, la rendición de cuentas, la transparencia en su gestión y la calidad en el servicio.

Se ha mencionado que el contexto global es un fenómeno que ha obligado a las empresas a insertar nuevos conocimientos a la producción de bienes y

servicios, con el propósito de desafiar a los mercados internacionales FUNDEVI enfrenta esta situación bajo dos modalidades de acción:

- La generación de sus propios recursos a partir de actividades desarrolladas directamente bajo la supervisión de una Junta Administradora con representación de autoridades universitarias.
- La gestión administrativa, financiera y legal de los proyectos universitarios de conformidad con lo establecido en el Convenio de Cooperación entre la UCR- FUNDEVI, la normativa universitaria y la Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico.

Esta situación propicia la relación gradual entre la Universidad y el Sector Productivo con el fin de favorecer la ejecución de programas y proyectos de investigación y de desarrollo (I+D).

*“la actual política científica y tecnológica vigente en Costa Rica, es clara acerca de la necesidad de: aumentar la inversión nacional en investigación, desarrollo e innovación; promover la transferencia de tecnología al sector productivo; incentivar la formación de capital humano; estimular la vinculación y la articulación entre los sectores público, académico y privado; lograr la modernización productiva para ser más competitivos en los mercados abiertos; el empleo de tecnologías limpias y fomentar el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. (Rumoroso, 2005:2)*

Es evidente que, con el diseño y la gestión adecuada de estas alianzas, se benefician tanto las universidades como el sector productivo del país: las empresas incrementan su nivel de competitividad, mientras que las universidades

se sirven de infraestructuras y servicios de alta tecnología que enriquecen la experiencia de enseñanza-aprendizaje y le proveen de una nueva fuente de ingresos para su desarrollo.

Tomando como base el planteamiento anterior, la actividad de vinculación externa de la Universidad de Costa Rica ha de ser entendida como:

“... el conjunto de relaciones entre las instituciones de educación superior con los sectores público, privado y social, a través de instrumentos legales apropiados, para conocer y ofrecer los frutos del quehacer universitario; el vehículo para poner al alcance de la sociedad la prestación de servicios universitarios. Por tanto, la vinculación tiene implícita una función extensora: acercar los frutos del quehacer universitario a todos los actores de la sociedad” Memoria Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión Universitaria EUNA. 1999

Esto se logra a través de la adopción de un sistema de gestión abierto y flexible, con una reconocida interacción con el entorno y entre sus partes constituyentes, sin que exista línea divisoria entre las mismas y donde la participación y el compromiso de todos los miembros de la Organización sea el motor de la gestión.

*“Cuando existen problemas, el involucrar a las personas para que se comprometan sinceramente en encontrar y llevar adelante la búsqueda de soluciones, constituye la opción más efectiva. Así, las oportunidades de mejora que se detectan en el ámbito interno deben involucrar al personal de FUNDEVI, de manera que se propongan soluciones más creativas y se minimice la resistencia al cambio.” (Documento Evaluación de la gestión)*

Pero la Vinculación con el Sector Externo no es sólo cuestión de principios; debe tener el soporte de estructuras e infraestructuras organizacionales de importante nivel científico y tecnológico, que favorezcan y promuevan su viabilidad y la posibilidad de hacerla objetiva, así como la voluntad y el compromiso por tratar de instituir las y desarrollarlas.

Para el cumplimiento de su Misión y su Visión, FUNDEVI considera como parte de su marco estratégico, el desarrollo de una Cultura que de paso a la Innovación en aras de satisfacer las necesidades del cliente interno (Universidad) y externo (Sector Productivo del país).

*“En las empresas más exitosas se entiende que la planeación estratégica debe ser proactiva, es decir, hay que adelantarse a lo que se estima que va a querer el cliente, a lo que se calcula que la competencia va a ofrecer, y diseñar un paquete de oferta para alcanzar y mantener la delantera. “ (Gainza, E. 2005: 10)*

El desarrollo y/o fortalecimiento de una Cultura organizacional de servicio efectivo a los usuarios y beneficiarios, brinda sostenibilidad a la reforma institucional en FUNDEVI y confiere legitimidad a las acciones desarrolladas en el marco de los objetivos estratégicos.

Ante el fenómeno de la globalización y la revolución tecnológica es evidente que una de las más grandes oportunidades de FUNDEVI radica en la *Gestión del Conocimiento* es decir, el desarrollo de la creatividad de sus funcionarios, con miras a hacer de la innovación su mayor y mejor ventaja competitiva.

*“Una empresa innovadora es aquella que de manera consistente y sistemática se dedica a transformar los avances científicos*

*tecnológicos en nuevos o mejores procesos, productos y servicios, mediante una adecuada y efectiva vinculación entre la ciencia, la tecnología, la propia organización, las necesidades sociales y los requerimientos del mercado. Esto no ocurre de manera eventual o por casualidad, sino mediante el desarrollo de las capacidades adecuadas, abarcando el accionar de la empresa en su totalidad.” (Guzmán y Pedroza, 2005: 7)*

De conformidad con el planteamiento anterior, es de esperar que FUNDEVI promueva la eficiencia en el servicio al usuario y una mejor distribución y organización del trabajo mediante la flexibilización de los sistemas técnicos, administrativos y/o financieros tradicionales.

Desde el año 2004 FUNDEVI promueve un trabajo de encuentro, cooperación y diálogo con otras instancias universitarias, entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, cuya naturaleza de trabajo está asociada también con la vinculación de la Universidad con el sector externo (Vicerrectoría de Investigación, Oficina de Asuntos Internacionales, CONICIT, Cámara Nacional de Industria, entre otras), que le ha permitido una mayor y mejor proyección institucional.

Dentro del ámbito universitario, este trabajo conjunto confirma la necesidad de fortalecer los vínculos internos así como la definición clara de funciones en cada una de las dependencias institucionales, con el propósito de fortalecer y delimitar las acciones bajo un marco de acción de trabajo en equipo.

Considerando los aspectos mencionados como situaciones sujetas a mejora, FUNDEVI se dio a la tarea de redefinir su marco estratégico, para lo cual, retoma, actualiza y mejora su misión, visión y objetivos estratégicos. Las modificaciones requeridas a nivel de estructura, funcionamiento y clima

organizacional con el fin de mejorar los servicios también han sido contempladas en el plan de trabajo y ya se vienen desarrollando acciones específicas en cada una de estas áreas como lo son la conformación de la Unidad de Fomento de la Vinculación, el diagnóstico de clima organizacional, el análisis de puestos, el diseño de un programa de capacitación y los perfiles de liderazgo para puestos de jefatura.

## **2. IMPORTANCIA DEL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN FUNDEVI**

La cultura organizacional puede ser puesta al servicio de los procesos de cambio que desarrollan las Organizaciones que, como FUNDEVI, buscan hacer frente a los grandes retos que plantea el mundo moderno.

En la Evaluación Anual de la Gestión 2004 (ref: Documento Análisis situacional de la Gestión 2005) quedó evidenciado la necesidad de apoyar este proceso de cambio con un fuerte trabajo a nivel de cultura organizacional que sensibilice y promocióne los servicios de FUNDEVI y contribuya con una comunicación fluida al interior y exterior de la organización.

Pero ¿qué es cultura organizacional? De acuerdo con Edgar Shein citado por Cantú, (2001:81), la cultura organizacional puede ser definida como

*“un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.”*

Es fundamental generar estrategias orientadas a fortalecer y/o transformar la cultura organizacional en FUNDEVI pues al contrario de lo que generalmente se dice en relación con este tema “la cultura es aprendida. Existe una diversidad de mecanismos mediante los cuales la cultura se aprende, ya que es algo vivo, modificable” (Cantú, 2001:69).

El aprendizaje no es la única característica atribuida a la cultura organizacional que la convierten en una importante herramienta de trabajo para apoyar y consolidar los procesos de cambio. De acuerdo con Loudon y Della, (1995: 93) estas son:

1. La cultura se inventa: el individuo crea un sistema tecnológico pero también un sistema organizacional y un sistema ideológico. Este último constituido por ideas, creencias, valores y las formas de razonar y discriminar entre lo correcto y lo incorrecto.
2. La cultura se aprende: la cultura es todo lo que aprenden y se comparten los miembros de una comunidad.
3. La cultura se comparte socialmente: muy en relación con lo anterior, la cultura es compartida por un grupo social.

La calidad a la que debe aspirar una organización de servicio como lo es FUNDEVI, ya no será evaluada únicamente por su cliente interno (la Universidad); la calidad en el servicio es ahora contextual.

Hoy la calidad en el servicio está asociada con la competitividad, y ambos conceptos se conciben como un todo indisoluble; porque aún con una administración eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos o de

tiempo no es posible ser competitivo si el usuario no encuentra satisfechas sus necesidades y no obtiene mayor beneficio de la gestión institucional.

*“...la calidad como filosofía de empresa, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y en síntesis, calidad como cultura organizacional es el reto de las empresas del futuro.” (Siliceo, Caseres y Gonzalez, 2000: 150)*

De lo anterior se desprende que la calidad en el servicio, es la cualidad necesaria para que se promuevan las transformaciones organizacionales y alcanzarlas, forma parte de la estrategia que se ha propuesto la FUNDEVI.

Hace ya mucho tiempo que el concepto de calidad deja de circunscribirse a las características de un producto y comienza a abarcar toda la relación Empresa - Cliente. Se centra más en la presencia de valor que en la ausencia de defectos, supuesta por el cliente.

Si se parte de esta concepción integral de la calidad que alcanza a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los clientes, entonces se puede afirmar que FUNDEVI construye una cultura de servicio en la medida en que cumpla dos condiciones:

- □ Calidad en la atención al usuario en la medida en que se contribuye a satisfacer sus expectativas aumentando el valor percibido.

- Calidad de gestión que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias, elaboración de políticas, diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y la gestión coherente de recursos y personas.

A este nivel, la organización debe ir definiendo las prácticas o procedimientos que aplicadas al trabajo de forma continua, sistémica y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad.

Algunas de las más conocidas son las metodologías para la solución de problemas, el control estadístico de procesos, los programas de calidad basados en los premios y los programas de atención al cliente. No se descarta sin embargo, que la Fundación adopte otras herramientas administrativas que le faciliten el trabajo como por ejemplo las que son propias de la “Gestión de la Calidad”, la “Gestión del Conocimiento”, la “Gestión de la Innovación” y/o la “Administración por Valores”.

FUNDEVI ha iniciado este proceso orientado a lograr una mayor eficacia y proyección de su gestión que va más allá de la revisión y los aportes con los cuales se enriqueció el marco filosófico de la Organización (misión, visión, objetivos y principios) y contempla la conformación de equipos de trabajo con todos los beneficios que esto implica: revisión oportuna y sistemática de procesos y procedimientos, retroalimentación permanente, involucrarse, compromiso y participación, por citar sólo algunos de los más importantes.

El fortalecimiento de la cultura organizacional ha demostrado ser una importante herramienta en este trabajo en la medida en que

*“abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de una organización, como por ejemplo, los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante cualquier imprevisto o problema, etc.”(Cantú, 2001: 82)*

Para afrontar los retos señalados y los que en el camino se manifiesten, los integrantes de la Fundación, autoridades y funcionarios, deben adoptar y asumir actitudes profundamente reflexivas y coherentes para contribuir al cumplimiento de los propósitos

En el caso de la FUNDEVI se plantea el fortalecimiento de su cultura organizacional mediante la administración por valores porque si bien es cierto hay estudios donde ya de plano se definen metodologías para la implantación de valores previamente definidos, la principal fortaleza de la Administración por valores radica en que los funcionarios deben estar plenamente involucrados con lo que está pasando, al definir y participar en la implementación de valores y prácticas organizacionales.

### **3. ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE FUNDEVI**

En primera instancia se propone que el desarrollo y fortalecimiento de esta Cultura Organizacional se base en el modelo de administración por valores que, como todos los modelos que tratan de representar la estructura, imagen y características deseables de una institución, confronta una gama de problemas para su puesta en funcionamiento; entre los más importantes, la resistencia al

cambio, la escasez de recursos técnicos y financieros, así como la falta de tiempo para hacer las cosas de manera oportuna y apropiada.

De acuerdo con el modelo de Administración por Valores propuesto por Kent y Blanchard (1997: 39), esta representa la primera, de tres fases que integran el proceso de Administración por valores; a saber: Fase 1: Aclarar nuestros valores, propósito y misión, Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores, y Fase 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Gordon (1997:482), proporciona un marco de referencia especial, sobre los principios rectores para trabajar a nivel de Cultura organizacional asegurando la participación y el compromiso de todos los miembros de la Organización:

1. Desarrollar una visión clara del rumbo de la organización y de la cultura que se requiere para implementarlo.
2. Asegurar el apoyo de los mandos superiores
3. Hacer que los mandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
4. Operar los cambios en la estructura de la organización, en los sistemas de recursos humanos y en los estilos y las prácticas administrativas que sustentan el cambio de cultura.
5. Elegir y socializar a los recién llegados para que encajen en la nueva cultura. Establecer mecanismos para conservar a los empleados más comprometidos y prescindir de los empleados que no se acoplen a la dinámica de trabajo.

En la medida en que se haga conciencia de que las empresas son estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de valores que

configuran su identidad, puede abordarse, en toda su magnitud, el cambio que supone la incorporación de esta nueva técnica de dirección y su repercusión en el quehacer institucional.

La Administración por Valores es producto de múltiples experiencias desarrolladas especialmente en el campo de las organizaciones empresariales en su búsqueda para ser mayormente competitivas.

“ La competitividad, a diferencia de la competencia, significa una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales parámetros de medición la calidad, el servicio, el precio, el diseño y la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados. “ (Siliceo, Caseres y Gonzalez, 2000: 136)

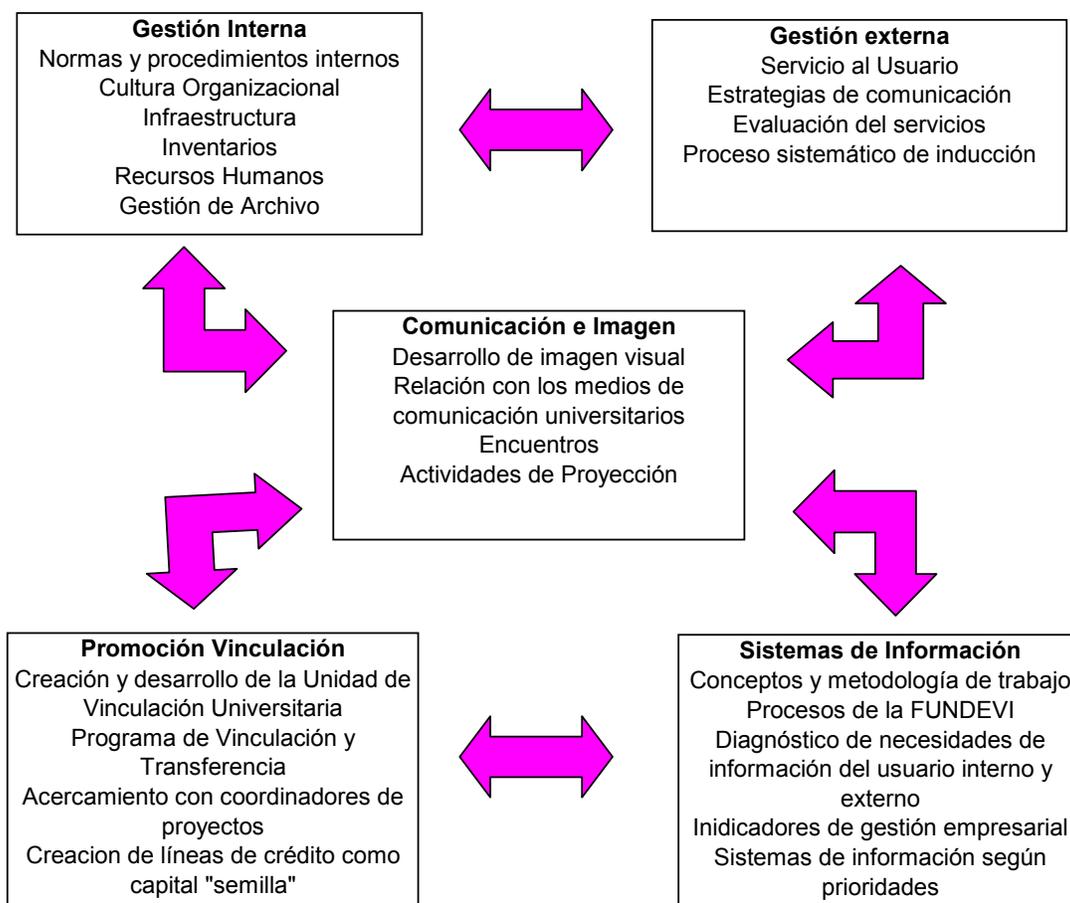
Conforme las empresas avanzan hacia la competitividad, se acentúa la necesidad de transformar los hábitos y costumbres que se habían arraigado en la administración y desarrollar los procesos productivos, los cuales estaban basados en la tradición y en conceptos individualistas.

“La premisa de la organización del futuro es la flexibilidad. Está consagrada al movimiento, el cambio y la adaptación según lo requieran las modificaciones de su ambiente.” (Miller, 1998:170).

Una manera de dar paso a esta transformación es hacer del trabajo en equipo una herramienta para crear consenso y reafirmar valores. FUNDEVI ha conformado equipos de trabajo que fomentan la colaboración y el compañerismo, y además les corresponde solucionar problemas específicos de las distintas áreas de trabajo mediante el desarrollo de habilidades grupales.

Pero no es una participación aislada o si se quiere, competitiva (“mi equipo trabaja mejor...”); por el contrario, el trabajo de cada equipo autodirigido es un insumo para toda la Organización.

Para el año 2005, FUNDEVI ha definido cinco proyectos en los cuales se asegura involucrar a todo el personal que labora en la Organización. En el gráfico que se presenta a continuación se reflejan las líneas de coordinación así como los contenidos de cada proyecto.



Bajo una metodología de trabajo participativo como la que se viene impulsando en la FUNDEVI, es factible aspirar a influir en las formas de convivencia, las reacciones ante los eventos comunes, los métodos de trabajo, las

perspectivas ante otros grupos, la rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo y/o las normas ideales y las normas reales.

En esencia lo que se persigue es la alineación de las prácticas diarias con la misión y/o los valores de la Organización asegurándose de remover los obstáculos que impidan que esto se concrete. De conformidad con los planteamientos de Blanchard y O`Connor (1997:39) este proceso equivale a *“armonizar los valores tanto con las decisiones estratégicas como con las actuaciones de día a día”*.

Como parte de esta estrategia de alineación de los valores organizacionales, FUNDEVI llevó a cabo una revisión de los valores que actualmente rigen el quehacer organizacional con el fin de determinar si son coherentes con su filosofía y realmente logran reflejar el espíritu por el cual se quiere que la Fundación sea reconocida y opere.

Para llevar a cabo este proceso se llevó a cabo en primera instancia un trabajo orientado a crear consenso entre los funcionarios con respecto a los valores que, de acuerdo con el marco estratégico de la Fundación, es indispensable incorporarlos e interiorizarlos como parte de la Cultura Organizacional. Este trabajo grupal permitió la definición de siete valores considerados fundamentales, a saber:

1. Trabajo en Equipo
2. Calidad
3. Respeto
4. Compañerismo
5. Confiabilidad
6. Honradez
7. Compromiso

No obstante lo anterior, queda pendiente el trabajo de conceptualización de los mismos con el fin de favorecer ese proceso de integración de esfuerzos. Esto por cuanto la interiorización de los valores por parte de los miembros de la Organización no es un proceso gratuito donde cada uno pueda interpretar el significado de cada valor desde su propia subjetividad. Por el contrario, conceptos tales como la normalización y estandarización son extensivos al lenguaje y las prácticas que desarrolle la Fundación.

Esto implica, claro está, que para contribuir al fortalecimiento de una Cultura de servicio en la organización es indispensable no sólo preocuparse por “hablar un mismo lenguaje”, sino también por planificar acciones concretas que favorezcan la interiorización de los principales elementos de la Cultura con la cual FUNDEVI se encuentra comprometida. El diseño de estrategias de intervención en materia de Cultura Organizacional y su respectiva priorización en los planes de trabajo de la Fundación constituyen un elemento importante dentro de este proceso de administración por valores donde se busca

*“proveer a los empleados de una guía para poner en práctica los valores, una copia del plan de implementación de la compañía para su integración en nuestro negocio y la vida cotidiana en el curso de tres años por ejemplo” (Blanchard y O`Connor , 1997:65)*

Ahora bien, ¿qué aspectos de la cultura organizacional les permite a los empleados interiorizar y hacer suyos los objetivos que les plantea la Organización? Interesa destacar (como factor clave de éxito e inherente al fortalecimiento de la Cultura Organizacional), el carácter participativo que distingue todo el proceso.

La pertinencia del Modelo Administrativo de Administración por valores, como herramienta de trabajo para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, estriba en el hecho de que propicia una mayor y comprometida participación de todos los trabajadores hacia la consecución de los valores organizacionales: *“Son los valores los que alinean a la gente...los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes”* (Blanchard y O`Connor, 1997:39).

Dicho de otra manera, el desarrollo institucional que se persigue no puede ser posible si a los esfuerzos que realiza la administración no se suman los de los miembros de la Organización; se propone entonces un modelo metodológico para la implantación de una Cultura de Servicio para la FUNDEVI que se debe entender como

“el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.” (Cantú, 2001: 87)

Hay que considerar que la intensidad y lo urgente de los cambios que impone el entorno social a la Fundación, no deben influir para desviar la atención a la implementación de una cultura de servicio; y lo verdaderamente importante dentro de este proceso de cambio, es hacer congruentes tanto el pensamiento, como las acciones.

En el quinto taller bimensual realizado en el mes de mayo se asignó a los funcionarios de la FUNDEVI la tarea de definir aquellos pensamientos que deben acompañar las actitudes de todos y aquellos pensamientos de los cuales es necesario prescindir gradualmente. El resultado de este ejercicio se muestra a continuación.

El hecho de que en la mayoría de los casos se hace referencia a actitudes, acciones y pensamientos de manera indistinta se considera un aspecto sobre el cual se puede profundizar para indicar que, precisamente, las acciones y actitudes siempre refieren a los patrones de pensamiento que se adopten.

<b>Menos Pensamientos</b>	<b>Más Pensamientos</b>
Individualismo	Respeto a la integridad
Actitudes negativas	Buena comunicación
Egoísmo	Actitudes positivas
Gesticulación (malas caras)	La Administración debe brindar más apoyo al funcionario
No dar valor al trabajo de los compañeros	Trabajar más unidos
Poner atención al trabajo de los demás en forma negativa	Valor, respeto, apoyo, (valorizarnos entre nosotros mismos)
Yo no quiero, a mí no me toca	
Coordinación inadecuada de tareas	
Mala comunicación susceptibilidad	
No aceptar los errores cometidos	
Egocentrismo, falta de equidad	
Personalizar todo	

**Fuente:** Quinto Taller Bimensual-FUNDEVI, mayo 2005

El Modelo de Administración del Cambio de Edgar Shein (Cantú, 2001:84), es coherente con el de la teoría implícita en la Administración por Valores.

Este modelo propone el uso de mecanismos primarios (definición de nuevos valores y actitudes) y secundarios (modificación de métodos de trabajo y sistemas organizacionales en función de los valores y actitudes impulsados) para cambiar la cultura de un equipo de trabajo.

Efectivamente, en la administración de los cambios requeridos a nivel de Cultura Organizacional, se reconocen las tres etapas de administración del cambio del Modelo de Shein, a saber:

- Etapa de descongelamiento en que se hace partícipe a los miembros de la organización sobre los cambios proyectados
- Etapa de movimiento o adopción de nuevos hábitos de trabajo
- Etapa de recongelamiento o internalización de hábitos.

#### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL DE FUNDEVI DE CARA A LAS TRANSFORMACIONES REQUERIDAS**

La nueva dinámica empresarial es el resultado de un nuevo paradigma de gestión que exige organizaciones flexibles, que se adapten exitosamente a los cambios en la naturaleza del trabajo y del entorno, procesando de manera dinámica los conocimientos científicos, tecnológicos y de mercado para el desarrollo de las capacidades tecnológicas, las formas de organización y los procesos de negocio requeridos para la creación de valor.

Este paradigma de gestión ha generado cambios al interior de FUNDEVI pero también en la concepción y forma de relacionarse con su entorno: para ser una Organización competitiva FUNDEVI debe situarse ahora en un escenario mundial.

Por su naturaleza misma, FUNDEVI puede hacer de esta situación una fuente de inmensas oportunidades para su proyección en el ámbito nacional e internacional y, claro está, hacer realidad su más grande sueño:

“Ser el promotor por excelencia de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica orientadas hacia la comunidad nacional e internacional.” (Visión de FUNDEVI)

En un escenario globalizado se requiere de la permanente interacción de agentes de cambio los cuales desarrollen el sentimiento de solidaridad asociado con la disposición constante en cuanto a cumplir con sus responsabilidades. Con una “globalización natural” derivada del hecho de que toda Organización depende de otras para desarrollar su gestión (siempre se es cliente de otra), puede enfrentarse con mayores perspectivas de éxito a la globalización en las demás dimensiones.

En consecuencia, las Instituciones funcionan en la modalidad de sistema abierto adaptativo bajo el cual se concibe a la empresa en permanente interacción con su ambiente y simultáneamente reaccionando ante él para asegurar su supervivencia mediante prácticas de mejoramiento continuo.

La globalización y los avances científicos y tecnológicos son suficientes para que el entorno se transforme día con día. El saber y la consiguiente demanda de conocimiento también se duplican a velocidades notables y la Organización no puede hacer caso omiso a esta realidad; por el contrario debe adoptar estrategias que favorezcan el aprendizaje continuo y traducirlo en procesos productivos eficaces y una atención al usuario eficiente.

Este desarrollo organizacional es un proceso cuyos logros pueden ser el factor diferencial entre dos organizaciones dedicadas a la misma actividad productiva o con servicios similares. A este nivel se considera importante referirse al “Ciclo de Vida Organizacional” de las empresas en el nuevo milenio tal y como lo concibe Gainza, E, (2005:16) por las implicaciones directas que este modelo tiene en relación con el desarrollo que pueda alcanzar la FUNDEVI a mediano o largo plazo.

El autor inicia señalando que la diferencia entre organizaciones confiables y competentes es, en primer lugar, una actitud: hay que tener ese deseo de mejora continua, y transmitirlo a toda la gente que da razón de ser a la organización, dentro y fuera de ella. En este contexto, una Empresa Confiable debe reunir ciertas características mínimas, a saber:

- Cumple con las normas de sus clientes y del mercado
- Hace lo que le piden y sólo lo que le piden
- Desalienta la improvisación, la experimentación y los errores
- Compra paquetes de conocimiento

Por su parte, una empresa competente se reconoce en la medida en que:

- Establece nuevas normas en el mercado
- Se adelanta y excede lo que le piden
- Busca la diferenciación y la innovación
- Genera su propio capital intelectual

Una empresa competente debe avanzar a un estado más evolucionado, debe constituirse en una “Empresa de Clase Mundial que, en palabras de Gainza, E. (2005: 16) “es todo lo anterior y es líder en el mercado” y lo demuestra contribuyendo a generar una corriente de innovaciones en productos, servicios y procesos de alto valor (alto impacto económico y social), a partir del conocimiento generado en los proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D).

Relacionando los planteamientos anteriores con la situación de FUNDEVI es evidente que el reto de la Fundación es generar una cultura de servicio y fortalecer la competitividad con el fin de posicionarse en cadenas productivas implementando los esfuerzos de Investigación y Desarrollo que se vienen

desarrollando en la Universidad de Costa Rica. Lo novedoso de esta postura radica en la introducción de un nuevo elemento: la innovación (I+D+i)

Bajo este paradigma, la Fundación está convencida que tener una visión compartida de los objetivos, persuadir a los trabajadores a participar de manera activa en los procesos de innovación de las organizaciones, desarrollar el trabajo en equipos y contar con indicadores dinámicos y flexibles permiten determinar con éxito los desafíos de la “Vinculación Externa” que requiere la sociedad.

El marco en el cual interactúan, los implicados en la generación e implantación de determinado logro científico o técnico en la producción, se le ha denominado “Sistema de Innovación” (Gainza, E. 2005: 15).

Este “Sistema de Innovación” se caracteriza también por la sustitución paulatina del concepto de competitividad en el sentido de competir (como en los deportes, para que uno gane y otro pierda) por el de Coopetitividad: competencia y cooperación:

“pueden ganar todos si son competentes en lo que hacen y lo hacen en forma cooperativa... en un mundo como trama de relaciones, la innovación emerge de la interacción. Por lo tanto, innovaciones relevantes emergerán de procesos complejos de interacción social.” (Gainza, E, 2005: 9)

En el contexto de la vinculación de la Universidad con la sociedad, la conformación de una red de relaciones estratégicas facilita una toma de decisiones más acertada, ya que permite examinar y decidir acerca de la naturaleza de los principales vínculos y alianzas de la organización en su entorno.

En la medida en que FUNDEVI logre dirigir su cultura organizacional incorporando los valores necesarios para favorecer la Coopetitividad, consigue diferenciar el servicio a sus clientes internos y externos y además asegura su desarrollo posterior mediante el fortalecimiento de la cooperación con todas aquellas instancias cuyo campo de acción guarda estrecha relación con su quehacer diario.

## **5. CONCLUSIONES**

La comunicación es un elemento vital para fortalecer la vinculación y las relaciones FUNDEVI-Universidad de Costa Rica. Además, la clave para incrementar el compromiso de las personas es la participación. La Fundación debe tomar un rol proactivo en este sentido, y propiciar espacios para el acercamiento entre miembros de FUNDEVI y de la UCR, donde se conozcan los diferentes puntos de vista existentes con respecto a cualquier situación. Esto va a facilitar la toma de decisiones y se va a enriquecer el proceso de identificación de las oportunidades de mejora.

Se han presentado a grandes rasgos los resultados de una investigación cuyo objetivo fundamental es desarrollar un modelo metodológico para implantar una Cultura de Servicio en la FUNDEVI. Se han destacado las implicaciones y las etapas generales del proceso de cambio en los paradigmas, especialmente los que se refieren a la forma tradicional de administrar y la forma de lograr la transición hacia una Cultura de Servicio que favorezca el desarrollo organizacional.

La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda

comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una administración basada en valores.

Para desarrollar una Cultura de Servicio, es imprescindible emprender un proceso de cambio, sobre todo en las actitudes de sus miembros; proceso que puede ser lento, pero que debe ser gradual y sostenido, con actividades tendientes a concientizar a sus miembros y lograr su compromiso y participación activa.

La nueva dinámica empresarial requiere de un paradigma de gestión que sea capaz de dirigir organizaciones flexibles, que se adapten exitosamente a los cambios en la naturaleza del trabajo y del entorno, procesando de manera dinámica los conocimientos científicos, tecnológicos y de mercado para el desarrollo de las capacidades tecnológicas, las formas de organización y los procesos de negocio requeridos para la mayor creación de valor.

Este paradigma de gestión implica cambios tanto al interior de la organización como en su forma de relacionarse con el entorno en el que se desenvuelve, y requiere que estos cambios se reflejen en la Cultura Organizacional de las Instituciones.

La Competitividad en las organizaciones de hoy en día más que ser un problema constituye un reto que debe enfrentarse con tenacidad. La Competitividad es una forma de vida que debe permear entre los miembros de cualquier Institución que aspire a ser reconocida como una Organización de Clase Mundial.

No obstante, con la incorporación del concepto de Coopetitividad, los estándares de desarrollo de las Organizaciones no se rigen por la “ley de la selva” sino que incorporan valores tales como la cooperación, la responsabilidad social y la solidaridad.

En una institución de servicio, como es FUNDEVI, la confiabilidad y la Cooperatividad debe constituirse en el fundamento de las acciones individuales y la característica esencial de las entidades que han alcanzado el reconocimiento nacional e internacional.

Una propuesta de esta naturaleza obliga al ejercicio de un liderazgo más efectivo por parte de las jefaturas con el fin de motivar al personal al logro de los objetivos propuestos y las transformaciones requeridas. Le corresponde a las jefaturas dar ejemplo de compromiso, transmitir su convencimiento en lo que se está haciendo, conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad.

La lectura oportuna de las exigencias del entorno ha permitido vislumbrar la necesidad de construir y/o fortalecer una cultura de servicio haciendo uso de las herramientas que mejor se adapten a este requerimiento como por ejemplo la Administración por Valores.

No obstante lo anterior, en la medida en que el tiempo y el contexto mantengan esa propiedad de demandar nuevas y precisas reformas institucionales, el proceso no concluye: el cambio es una constante.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Blanchard, K. y O'connor, Michael. Administración por valores. Grupo Editorial Norma. Bogotá: Colombia. 1997.

Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda edición. McGraw.Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México. 2001.

Cruz Cabrera, Leonardo. Modelo Integrado de Dirección Estratégica y Gestión del Conocimiento para la Delegación del CITMA en la Isla de la Juventud como un enfoque de innovación organizacional. Jornadas Iberoamericanas sobre Gestión de la Innovación para desarrollar organizaciones de Alto Desempeño: experiencias en Latinoamérica y España. Antigua, Guatemala. 2005.

FUNDEVI. Análisis situacional de la Gestión 2005. San Pedro-Montes de Oca. 2005.

Gainza, Eusebio. Visión del modelo de empresas innovadoras del país vasco. Ponencia. Jornadas Iberoamericanas sobre Gestión de la Innovación para desarrollar organizaciones de Alto Desempeño: experiencias en Latinoamérica y España. Antigua, Guatemala. 2005.

García, S. y Dolan, Simon. La Dirección por valores. McGraw Hill Interamericana de España, S.A. Madrid, España. 1997.

Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice.Hall Hispanoamericana. Segunda edición. Mexico. 1997.

Guzmán Peña, Ana y Pedroza Zapata, Álvaro. Una propuesta metodológica para la gestión de la innovación y la tecnología en las empresas. Ponencia. Jornadas Iberoamericanas sobre Gestión de la Innovación para desarrollar organizaciones de Alto Desempeño: experiencias en Latinoamérica y España. Antigua, Guatemala. 2005.

Loudon, David y Della, Albert. Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones. Cuarta edición. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. México. 1995.

Memoria Congreso Iberoamericano y del Caribe de Extensión Universitaria.  
EUNA. Heredia. 1999.

Peña, Aura. Aproximación a un modelo de educación recurrente para la eficiencia de gestión: Un enfoque emergente para las pequeñas y medianas empresas. Ponencia. Jornadas Iberoamericanas sobre Gestión de la Innovación para desarrollar organizaciones de Alto Desempeño: experiencias en Latinoamérica y España. Antigua, Guatemala. 2005.

Rumoroso Madrigal, M. Propuesta para la creación y desarrollo de la Unidad denominada: Fomento de la Vinculación. FUNDEVI. San Pedro, Montes de Oca. 2004

Siliceo, A, Casares, D y González, José. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva. McGraw.Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México. 1999.