



[Lic. Ulises Gabriel Miranda](#) Corresponsal en Italia LR España N°4

Los instrumentos de la educación online permiten poner en acto ambientes que construyen el ambiente cultural que necesita la empresa. Un modelo formativo aplicado a la organización no es sólo un refuerzo de contenidos sino una verdadera oportunidad de reflejar la cultura que se desea desarrollar y el estilo de decisiones que apoya la dirección. En las decisiones de todos los días, los colaboradores utilizan esta información como fuente de criterio para saber cómo desempeñarse en el mejor modo: crecer ellos mismos para hacer crecer la empresa.

Aparecen significativas oportunidades cuando analizamos los factores en común entre la innovación organizativa y la necesidad de nuevas competencias y criterios de parte de toda persona que trabaja y colabora con una actividad. Las decisiones involucran siempre el conocimiento y los criterios de los que toda persona debe disponer para saber qué hacer en medio a decisiones no previstas.

### **[Entre un sistema formal y la informalidad de la cultura deseada]**

Hoy en día no existe organización en la que -independientemente del tipo de producción- no se preste un servicio que representa el valor añadido para los clientes externos. Todas las personas están en contacto y colaboran con otras personas, y este mismo criterio de colaboración es el que puede percibir un cliente cuando recibe respuestas ciertas a situaciones imprevistas o necesidades que no ha podido definir en un primer momento.

"Un elemento clave para entender cuándo utilizar la innovación como fuente de nuevos criterios es la situación de incertidumbre de parte del personal sobre cuáles son las elecciones estratégicas (destino de la empresa) y a qué elementos dar prioridad para resolver las cuestiones de cada día."

No hay lugar de trabajo en el que no sea útil disponer de criterios claros sobre cuál es el modelo de gestión deseado y cuáles los contenidos que se desea tomar como referencia. Desde el servicio de garantía de los productos hasta el control de calidad, y pasando por canales de comunicación muy dinámicos como los call centers o las áreas de coordinación logística y almacenes.

Mientras mayor sea la incertidumbre, también será mayor la contribución del sistema cultural interno de una empresa. Este sistema cultural existe siempre y, aún cuando no ha sido definido formalmente, representa la verdadera forma de guiar los pasos de las personas hacia la dirección elegida por la dirección. En los procedimientos internos jamás se podrá prever la complejidad real de las decisiones que deben tomar los distintos sectores operativos. Por esto es que se necesita un elemento *blando* como la formación en la innovación y en los instrumentos de la cultura organizacional para transmitir con qué criterios el empleado se puede sentir seguro de sus decisiones y satisfecho del servicio que presta.

### **[Entre los ámbitos / niveles de decisión es que se articula la transmisión de las elecciones organizativas]**

Un elemento clave para entender cuándo utilizar la innovación como fuente de nuevos criterios es la situación de incertidumbre de parte del personal sobre cuáles son las elecciones estratégicas (destino de la empresa), y a qué elementos dar prioridad para resolver las cuestiones de cada día.

Existen tres niveles decisionales que constituyen la fuente necesaria y mínima para lograr que las elecciones y prioridades de una dirección organizacional se conviertan en actividades concretas de las personas que mantienen contacto directo con el público y clientes: