



Intervención e innovación de la Estructura Organizacional



miigo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Intervención e innovación de la estructura organizacional

Ocampo Guzmán, David

Intervención e innovación de la estructura organizacional / David Ocampo Guzmán, Rafael Ignacio Pérez Uribe, Nydia Judith Arévalo Pardo. -- Bogotá : Universidad EAN, 2014. -- (Libro de investigación) 62 p.

ISBN: 978-958-756-289-7

1. Estructura organizacional I. Pérez Uribe, Rafael Ignacio II. Arévalo Pardo, Nydia Judith

658.4 CDD 23



La Edición de este texto estuvo a cargo de la
Dirección Gestión del Conocimiento

Laura Cediél Fresneda
Coordinadora Gestión de Publicaciones

Revisor Estilo

Estela Correa Escobar

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Diseño de Carátula

Alvaro Leonel Guerrero Castiblanco

Ajustes y finalización

Alvaro Leonel Guerrero Castiblanco

Publicado por Ediciones EAN 2014.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-289-7

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Impreso: Davinci Editores & CIA.S.ENC

Tabla de contenido

1. Recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión.....	5
1.1 Preguntas clave.....	5
1.2 Para el manejo de cada guía del MIIGO®.....	6
1.3 De estadio a estadio.....	8
2. Descriptor por descriptor y paso a paso.....	14
3. Intervención e innovación de la Estructura Organizacional (EO).....	16
3.1 Herramientas para distintos momentos.....	16
3.2 Descriptor por descriptor y paso a paso.....	20
4. Para terminar.....	46
Referencias bibliográficas.....	47
Anexos.....	49

1. Recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión de una estructura organizacional

1.1 Preguntas clave

Es necesario que el empresario, gerente, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención a elegir en un momento dado:

Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes y cuánto cuesta; ¿cuánto tiempo requiere? y, ¿de qué manera intervenir e innovar la componente organizacional?.

¿Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar? ¿Cómo es necesario iniciar? ¿Cómo es posible de acuerdo con las características del equipo humano y de la organización? ¿Cuándo es mejor realizar la intervención? ¿Por qué y para qué intervenir sobre este componente y su variable? ¿Quiénes deben participar? ¿Cuánto le cuesta a la organización en los distintos recursos? ¿Cuánto tiempo nos requiere? ¿Cuál es la mejor ruta?.

En esta sección, de preguntas clave, es pertinente aclarar el concepto central de esta publicación en este componente de estructura organizacional. De hecho, se encuentra este documento maestro para desarrollar el MIIGO® en las organizaciones: documento maestro (el presente documento), que servirá de fundamentación básica para el manejo en general de las 15 guías por componente organizacional que conforman el MIIGO®, y una guía por componente que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel es decir, del uno y dos al tres y del tres, al cuatro. En este caso de Estructura Organizacional.

1.2 Algunas recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión de la Estructura Organizacional

La persona encargada de liderar este proceso de cambio (gerente y responsable de cada proceso), puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia o el comité designado para el mismo y el resultado del diagnóstico en el componente, variables y descriptores de estructura organizacional realizado con el MMGO®.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea; puede ser necesario también un asesor que mire los "toros desde la barrera" para que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel, es absolutamente individual, singular y diferencial. Es posible que en un solo componente y sus variables, la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y en otro, un mes o dos. Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto y como se ha mencionado anteriormente, la organización es un todo integral donde una intervención orientada al cambio en un área o componente organizacional toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos. Para efectos de seguimiento y medición, los indicadores que resultan del diagnóstico con el MMGO® pueden y deben analizarse independientemente.

Aunque se podría hablar que el orden de los factores no altera el producto, la investigación en la Universidad EAN ha demostrado que intervenir en los siguientes procesos, en primera instancia facilita el desarrollo de un verdadero programa de cambio: “Planeación y Estrategia + Gestión del mercadeo + Gestión de operaciones, Gestión humana y Cultura Organizacional + innovación y conocimiento + Gestión financiera.” (Ortíz y Pérez, 2010, pp. 88-90). Cuál ira primero y cuál segundo en términos de tiempo y asignación de recursos, dependerá de la decisión gerencial y la evaluación integral que arroja el MMGO®. Cuando se habla de cultura organizacional, automáticamente se tendrá que trabajar al tiempo en estructura organizacional, que esta totalmente interrelacionado a cultura.

Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal y/o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y retroalimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo. Lo anterior no es posible sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva, para así afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando.

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en las variables que configuran cada componente del MIIGO®.

Es importante recordar que existen acciones de mayor impacto, que actúan de manera simultánea en varios componentes o en distintas variables de un mismo componente. Así como lo resalta

el mencionado estudio de Ortíz y Pérez (2010), “los factores gerenciales que certificaron ser estadísticamente significativos para pronosticar e inferir teóricamente sobre el impacto de la gestión en la rentabilidad son: información y comunicación, cultura y Estructura Organizacional y conocimiento e innovación”. Resaltando de nuevo la importancia que tienen las variables y descriptores de este componente de estructura organizacional.

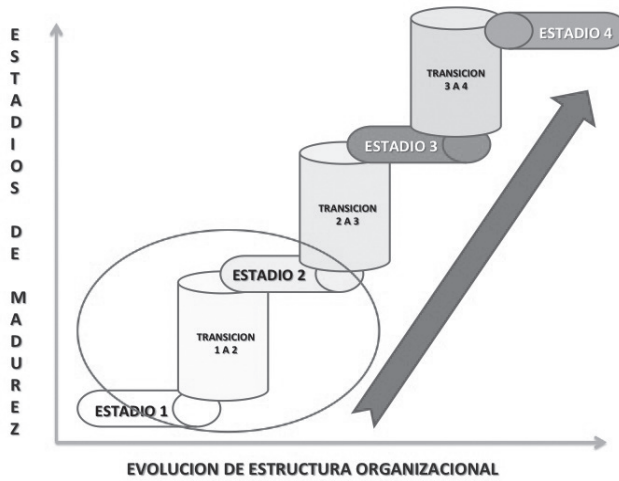
1.3 De estadio a estadio

Como se mencionó anteriormente, esta publicación sobre la gestión de estructura organizacional mostrara en cada variable y descriptor, en cada componente muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar de estadio a estadio: del estadio uno al dos, del estadio dos al tres y del estadio tres al cuatro, según el MMGO®.

1.3.1 Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y además de un estado de comodidad. Romper esa inercia puede ser difícil lo que puede generar roces con sus colaboradores y limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (Figura 1.1).

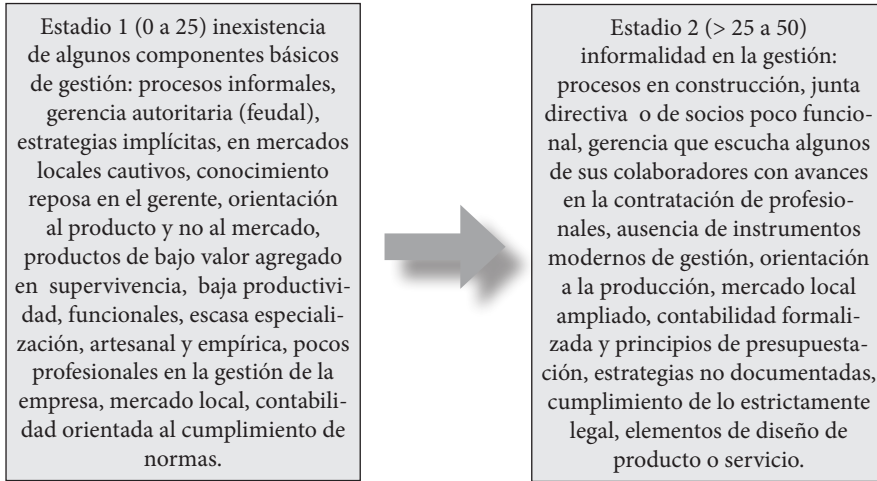
Figura 1.1 Fase de transición 1-2: Variables-Estructura Organizacional (EO).



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

Si se tiene en cuenta que “la informalidad en la gestión administrativa y operativa, típica a la PyME colombiana” como lo señalan Beltrán, Torres et al. (2004), es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo, en su desarrollo. Se trata de un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad y de allí, a la innovación, si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable (Figura 1.2).

Figura 1.2 Fase de transición 1-2: características variables MIIGO® - EO

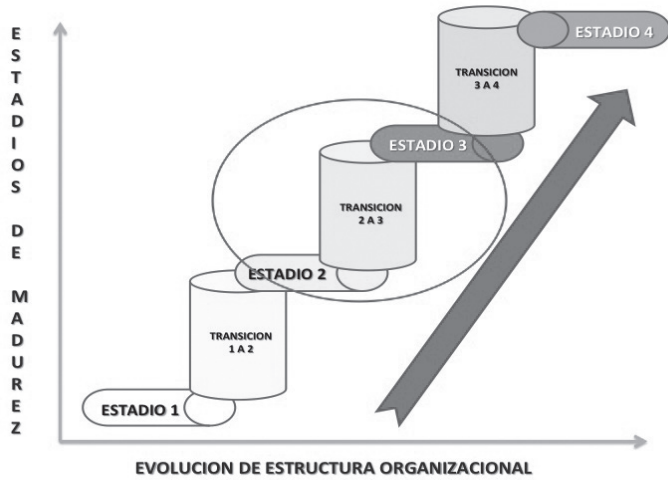


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

1.3.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar los procesos, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando la cultura del debido proceso, donde las personas deben seguir rutinas, pasos y procedimientos para que se cumpla la norma. Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 1.3).

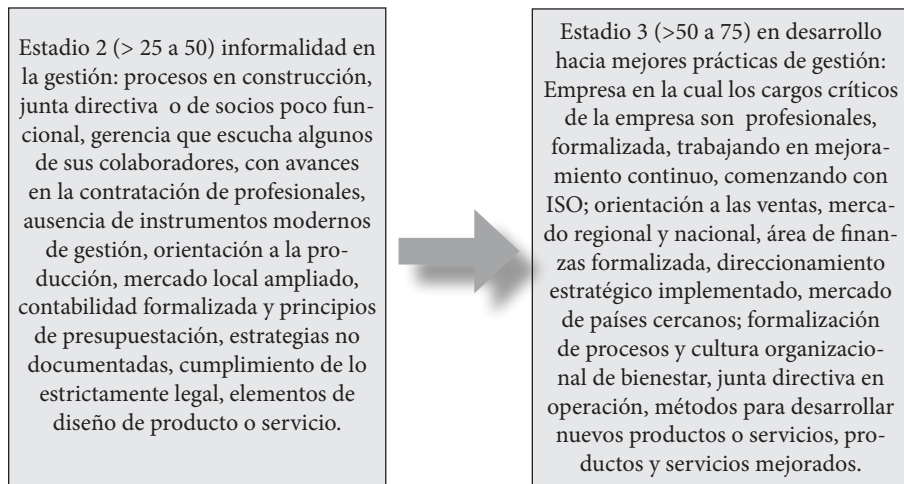
Figura 1.3 Fase de transición 1 a 2 de las variables del MIIGO-EO



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder, para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Figura 1.4).

Figura 1.4 Fase de transición 2 a 3, en las variables del MIIGO-EO

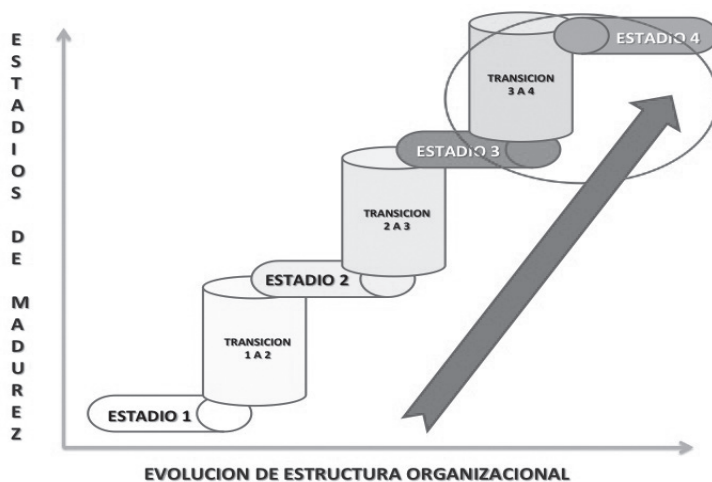


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

1.3.3 Del estadio tres al cuatro

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el direccionamiento estratégico (Figura 1.5).

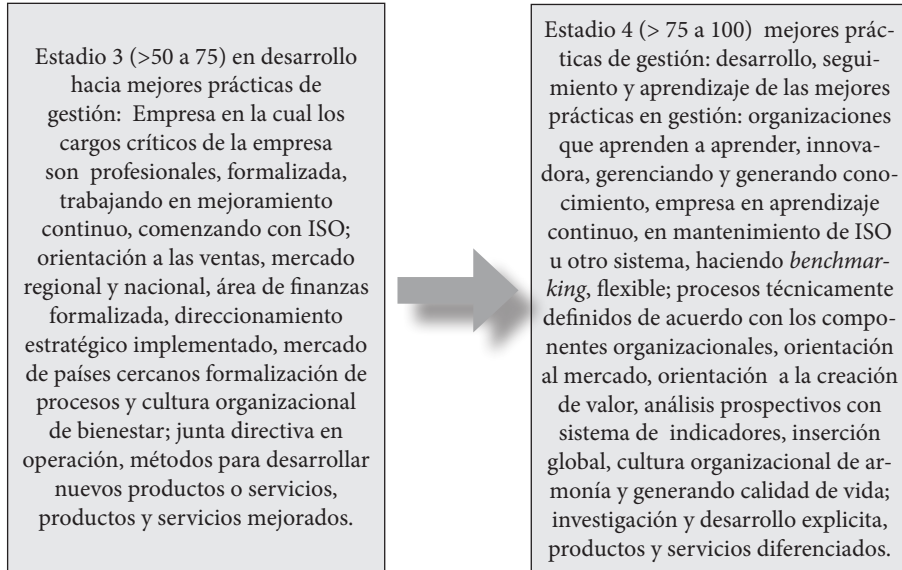
Figura 1.5 Fase de transición 3 - 4: características MIIGO® - EO



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel, implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos, a veces, puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante de llevar a la empresa a un estadio de gestión moderna que facilite la competitividad y la perdurabilidad (Figura 1.6).

Figura 1.6 Fase de transición 3-4 en las variables MIIGO® - EO



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

2. Descriptor por descriptor y paso a paso

Cada componente del MIIGO® está diseñado para presentar al empresario, gerente, responsable funcional o de proceso, consultor, estudiante o docente, distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. El descriptor está definido en el MMGO®, a través de cuatro estadios de desarrollo; por su parte el MIIGO® ofrece acciones de mejoramiento e innovación para las fases de transición del uno al dos, del dos al tres y del tres al cuatro, de manera que cada descriptor tiene acciones en tres momentos de menor a mayor grado de complejidad.

Cada acción presupone que no se debe abandonar la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye y la complementa para avanzar.

Una vez que haya alcanzado el estadio cuatro en todos los componentes, variables y descriptores del MMGO® con el desarrollo del MIIGO® en estructura organizacional - EO, quiere decir que es una PyME que aplica la gestión de empresas de clase mundial, y que va camino de ser o ya es competitiva y perdurable. Por tanto, la tarea no ha concluido, debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación, exportación, etc.; la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Por ahora, solo resta recordar que las fortalezas o sobras en lugar de y potencialidades de las que la organización hoy disfruta, han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió

tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso, permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

3. Intervención e innovación de la Estructura Organizacional (EO)

3.1 Herramientas para distintos momentos

Estas herramientas se pueden utilizar en cualquier momento del proceso de intervención e innovación para el mejoramiento de la Estructura Organizacional, y se ubican al inicio, precisamente para que el gerente o el facilitador de este proceso las tenga en cuenta en cualquier etapa de la implementación de herramientas para mejorar el nivel en la gestión de la Estructura Organizacional (EO).

3.1.1 Lluvia de ideas

Es una técnica que ayuda a ampliar el marco de referencia respecto de una problemática particular. Se puede usar cuando el tema parece de pocas alternativas, entonces se invita al grupo de personas involucradas en el asunto, a exponer las ideas que les surjan; en primera instancia, acerca de cómo resolver la situación problemática. Se pueden proponer frases como: “que han pensado al respecto”, “frente a esta situación, qué se les ocurre”, en un lenguaje coloquial “botemos corriente frente a esta situación, a las posibles soluciones”.

Es importante inicialmente, registrar todas las ideas que surjan, por obvias, absurdas, poco relevantes o extrañas que parezcan. Luego, se van discriminando de acuerdo con el aporte de las ideas a la solución de la situación planteada. A medida que el grupo va relacionando factores, va surgiendo una nueva alternativa que

aporta a la construcción de alternativas de solución.

3.1.2 Construcción de acuerdos

Cuando se llega ante dos puntos divergentes de opinión en dos personas o grupos que tienen poder de decisión y/o de influencia en el tema, se puede recurrir a la construcción de acuerdos, que es una herramienta de mayor complejidad que las asociadas a dar instrucciones o comunicar una decisión ya tomada.

Se requiere que haya inicialmente exposición clara de argumentos: comunicación; luego, es necesario avanzar a la negociación donde se busca construir una alternativa distinta a las dos planteadas en este punto y finalmente, construir un acuerdo donde las partes vean la posibilidad de ganar en la solución.

3.1.3 Diferenciación

Toma de decisiones que implican cambios importantes:

- Diferenciar los procesos clave (dan valor a la organización) de los procesos de apoyo (satisface requerimientos de procesos clave) de las estructuras y procesos (Andriani, Biasca, y Rodríguez, 2004); de esta manera, intervenir con un criterio claro de las acciones y recursos a utilizar.
- En cualquier momento es pertinente preguntar si se está interviniendo en un proceso clave o en un proceso de apoyo y si las decisiones que se están tomando están aportando a uno u otro. Este análisis permite seleccionar donde invertir los recursos, especialmente cuando son escasos.

3.1.4 Lecciones aprendidas

Se entiende como el conocimiento derivado de una experiencia, información útil que puede usarse de un proyecto a otro, pues ayuda a convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Es una estrategia derivada de la gestión de proyectos, donde se evalúan los aciertos y los desaciertos para conservar aquellos aprendizajes favorables en el presente o futuro de una actividad.

Al evaluar una situación y mirar atrás, se analiza qué ha funcionado en otros momentos o escenarios y qué no ha funcionado. Posteriormente, se toman como puntos de referencia para la toma de decisiones, teniendo claro que el contexto ha cambiado y el peso de cada acción también (Anexo 1).

3.1.5 Plan de cierre de brechas

Es un término que ha acuñado la metodología de proyectos y está relacionada con las acciones que se deben proponer cuando ya se ha evaluado el punto donde está la organización es decir, el punto A con respecto de un criterio dado, y el punto a donde se quiere llevar, punto B. Las acciones que son necesarias cumplir para cerrar la distancia entre A y B, es el plan de cierre de brechas.

Esta herramienta se puede usar en todos los momentos de las transiciones, donde es posible que la empresa vea fácilmente otras acciones posibles, adicionales a las mencionadas en las rutas de mejoramiento.

3.1.6 Enfrentar la crisis con crecimiento

De acuerdo con las investigadoras Anzóla y Puentes (2007), el modelo expuesto por Greiner, señala que se pueden vivir crisis pero se pueden enfrentar con su correspondiente estrategia de crecimiento o antídoto (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Crisis y antídoto

Crisis	Antídoto / Crecimiento
Liderazgo	Creatividad
Autonomía	Dirección
Control	Delegación
Papeleo	Coordinación
Revitalización	Colaboración

Fuente. Anzola y Puentes, (2007).

Estas consideraciones permiten al gerente y equipo encargado de intervenir, mirar el proceso como un todo y que puede ser mejorado, al cual hay que invertirle tiempo, recursos y paciencia. Muestra donde está el problema y cuál es la medicina.

3.1.7 Listas de chequeo

Se utilizan para verificar información de distinto con calibre relación un proceso, bien sea para aclarar que se cumplen todos los pasos o para ir avanzando en los indicadores que más adelante se van a tener en cuenta en los estadios cuatro (Anexo 2).

3.1.8 Reconocimiento positivo

Felicite, retribuya y compense a las personas que más han participado en este proceso. Valore la distancia entre el momento inicial y el momento final, para que reconozca y aproveche los recursos con los que cuenta en su organización.

Reconozca y celebre también los pequeños logros, como haber concretado una reunión, haber recibido los formatos "x" o haber culminado una fase de transición.

3.1.9 Diagrama de impacto

Para un conjunto de acciones a ejecutar, puede ser útil el diagrama de impacto el cual permite calificar cada acción entre bajo y alto impacto para un propósito determinado; y entre un bajo y alto esfuerzo organizacional con relación a un momento dado de la organización.

Una vez los haya calificado, quedarán ubicados en cuatro cuadrantes para atenderlos en el orden que allí se indique, de I a IV (Anexo 3)¹.

3.2 Descriptor por descriptor y paso a paso

El componente Estructura Organizacional en el MMGO[®]. está constituido por seis variables que a su vez generan siete descriptores (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Variables y descriptores del componente Estructura Organizacional en el MMGO[®]

No.	Variable Indicador macro	No.	Descriptor Indicador micro
1	Procesos para la estructura.	1	Estructura ajustada a la estrategia.
		2	Decisiones acorde a la planeación estratégica.
2	Guías y estandarización.	3	Estandarización vs. planeación estratégica.
3	Control sobre la estructura.	4	Adaptación de la Estructura Organizacional.
4	Competencias acorde con la estructura.	5	Trabajo por proyectos.
5	Evolución de la estructura.	6	Registros.
6	Cohesión de la estructura.	7	Sistema de información.

Fuente. Adaptado por los autores, a partir de Pérez et al., (2009).

¹ Para ampliar más sobre el tema, se recomienda consultar de Adriani, Biasca y Rodriguez el libro "PyMEs de clase mundial"; "Determinantes de los acciones gerenciales" de Anzola y Puentes; y "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones" de Greiner.

Esta guía está diseñada para entregar al empresario, consultor o docente, distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. El descriptor está definido en el MMGO[®], a través de cuatro estadios de desarrollo. La guía ofrece acciones para las fases de transición del uno al dos, del dos al tres y del tres al cuatro, de manera que cada descriptor tiene acciones en tres momentos de menor a mayor grado de complejidad.

Cada acción presupone que no se abandona la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye para avanzar.

A continuación se presentan los siete descriptores, cada uno con las acciones sugeridas para pasar del estadio uno al dos, luego del estadio dos al tres y por último, del estadio tres al cuatro.

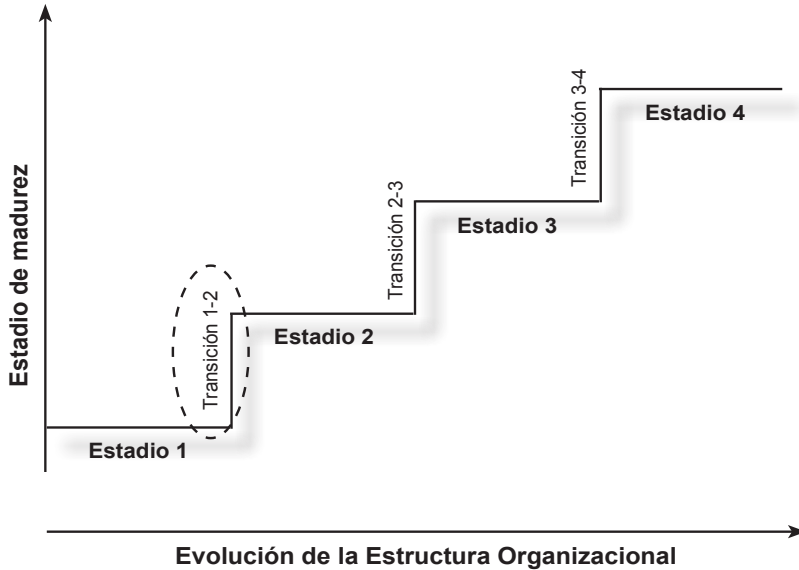
3.2.1 Estructura ajustada a la estrategia

Las directivas de la organización son quienes van formalizando el ajuste entre la estructura actual y la estrategia que se ha definido.

Para lograr un adecuado ajuste, es necesario analizar los perfiles de las personas que integran la organización, sus competencias, la cultura organizacional y el clima que vive actualmente la compañía (Figura 3.1).

3.2.1.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.1 Estructura ajustada a la estrategia: fase de transición 1 - 2



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

La intención es construir y diagramar el organigrama vigente de la organización. Se puede usar la metodología de Morgan (1998) donde se trabaja a partir de metáforas, con los siguientes Aspectos:

- Se debe reunir dos o tres grupos de la organización, preferiblemente del mismo nivel jerárquico o de estudios, a quienes se les solicitará que se imaginen la organización como una unidad, entidad, objeto, teniendo en cuenta el nombre de la misma con sus productos o servicios y las personas que en ella trabajan. Se puede usar como ejemplo un árbol, donde las raíces son los dueños es decir, quienes la crearon; el tronco, el grupo de personas que trabajan allí, y las ramas, los servicios o productos con que se comunican con la comunidad; puede ser frondoso o más bien abierto, alto o bajo, etc.

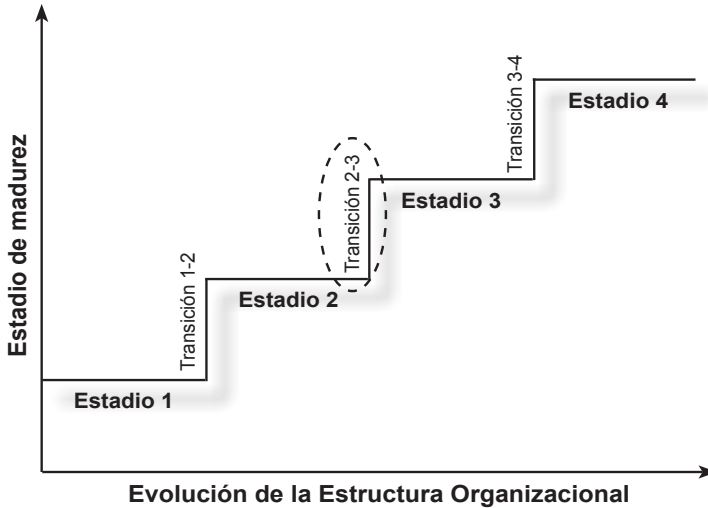
- Una vez se tengan las dos o tres imágenes que los colaboradores han descrito, debe haber una reunión con el equipo gerencial para construir una imagen que las integre a todas.

La (Figura 3.1) es un buen insumo para el registro gráfico que se debe realizar. Los pasos que se podrían seguir son: con el equipo de gerencia, se discuten las opciones que ofrece Gibson (2001): funcional, territorial, matricial, multinacional y de redes.

- Así entonces, se grafican los cargos y se precisan las líneas de autoridad y los canales de comunicación (Anexo 4.)
- Luego, se deben construir los perfiles y la descripción de cargos de toda la organización, acorde con el direccionamiento estratégico.
- Puede contar con el apoyo de un estudiante en práctica de una facultad de administración de empresas o de ingeniería industrial y en un semestre, con un buen proceso de tutoría y seguimiento, se pueden levantar los perfiles de cargos.
- Es necesario usar el organigrama, la descripción de cargos y los perfiles para la toma de decisiones en selección, evaluación de desempeño, promoción, salarios y otros procesos vinculados.
- Se sugiere mantener actualizado el protocolo de perfiles y cargos, para todos los eventos de registro y de seguimiento.

3.2.1.2 Transición de estadio 2 a 3 (Figura 3.2):

Figura 3.2 Estructura ajustada a la estrategia fase de transición 2 - 3

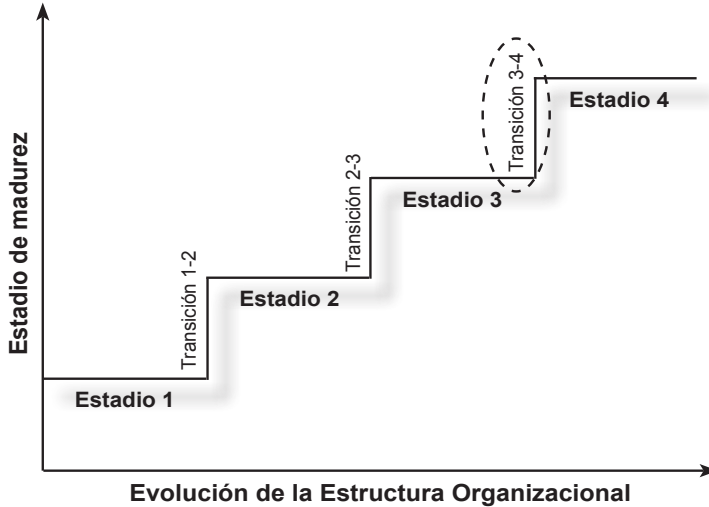


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Se debe hacer un seguimiento al uso de los perfiles, descripción de cargos y al organigrama.
- Cotejar con los directivos de cada área el nivel de ajuste entre este nuevo material y el plan estratégico.
- Para lo anterior, es muy importante verificar que exista un registro de fácil seguimiento (medio físico, electrónico, sistema de información predefinido, otros).
- Así, hay que establecer con el equipo a cargo o líderes de procesos, los indicadores con los cuales se va a hacer seguimiento al uso y aprovechamiento de estas herramientas.

3.2.1.3 Transición de estadio tres a cuatro (Figura 3.3):

Figura 3.3 Estructura ajustada a la estrategia fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012)

Otro paso clave es 4 de la revisión de las actualizaciones que se han realizado tanto del organigrama y de los perfiles, como de las descripciones de cargos. Con el comité a cargo, se debe precisar si hay que validar, volver a ajustar, etc.

Finalmente se realiza una presentación del nuevo organigrama, los nuevos perfiles y las nuevas descripciones de cargos, justificando los cambios y dando lugar a precisiones y futuros ajustes con un criterio ajustado al direccionamiento estratégico y a la cultura organizacional².

² Para ampliar esta información consultar: "Comportamiento organizacional" de Hellriegel et al. e "Imágenes de la organizaciones" de Morgan.

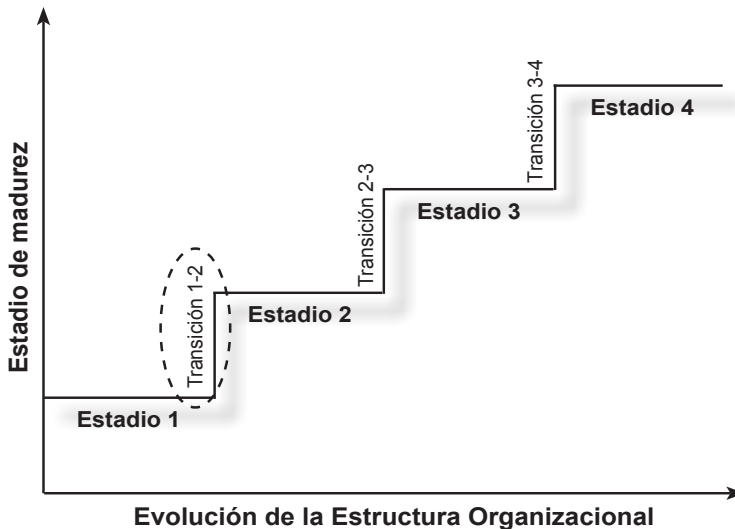
3.2.2 Decisiones acordes con la planeación estratégica

La toma de decisiones es un proceso clave en la gerencia de la organización. Allí se mide quién tiene el poder no solo de establecer un derrotero, sino especialmente de mover al grupo de colaboradores para que una acción se lleve a cabo.

Es importante desarrollar esta habilidad gerencial en el contexto de la cultura que se quiere promover (p : más o menos participativa) y con el grupo de personas que realmente aportan valor a la decisión y a su implementación.

3.2.2.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.4 Decisiones acorde a la planeación estratégica. Fase de transición 1 - 2



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012)..

- De acuerdo con lo anterior, que las decisiones sean tomadas por delegados o directivos que conocen y responden por cada proceso.

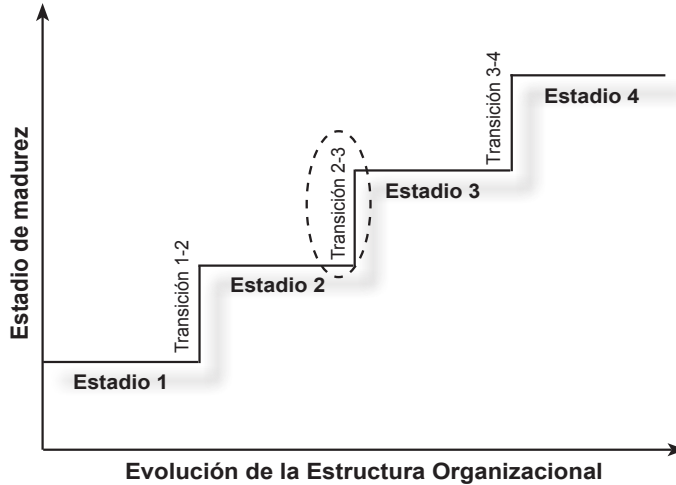
- Así como también definir una ruta para la toma de decisiones por área y/o por proceso, de manera que haya un responsable (Anexo 5).
- Es importante precisar quién, cómo, cuándo y a través de qué medio, puede y debe tomar decisiones en los temas clave de la organización.

Se puede usar los siguientes roles de la metodología de proyectos:

- » Quién lidera el conjunto de acciones.
 - » Quién mantiene informado al grupo afectado.
 - » Quién tiene autorización para firmar.
 - » Quién da soporte en información.
- Se debe que estos puntos estén relacionados con el direccionamiento estratégico.
 - Finalmente, hay que considerar siempre capacitar a los tomadores de decisiones en planeación estratégica.

3.2.2.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.5 Decisiones acorde a la planeación estratégica. Fase de transición 2 - 3



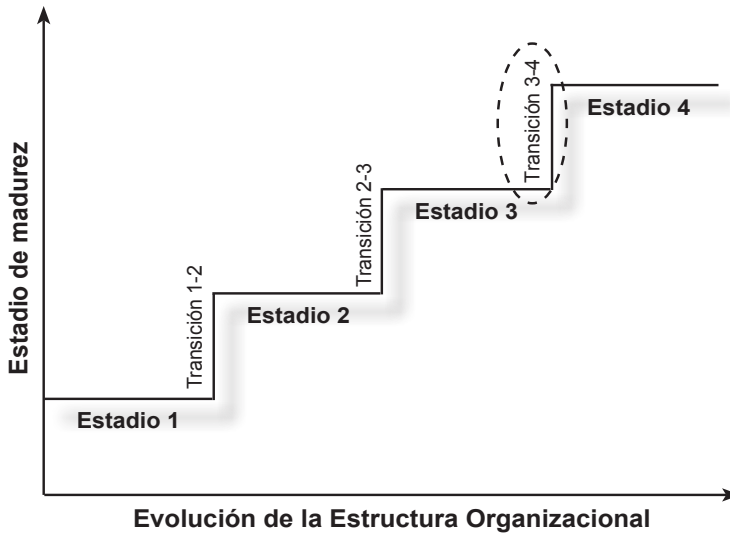
Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012)..

- Se deben definir los cargos que pueden tomar decisiones de manera que sean conocidos por toda la organización.
- También , verificar que los cargos citados cumplen la ruta definida para tal fin.
- Promover la cultura del respeto al debido proceso en la toma de decisiones.
- Es completamente necesario impulsar la cultura del reporte y del registro oportuno.
- Definir desde un inicio, las líneas de responsabilidad para cada proceso clave de la organización.
- Se hace necesario construir, con el equipo de trabajo, los indicadores del nivel de ajuste del proceso de toma de decisiones con el direccionamiento estratégico.

- Se debe capacitar a las personas encargadas en estos indicadores.

3.2.2.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.6 Decisiones acorde a la planeación estratégica. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012)..

- Los protocolos alcanzados para la toma de decisiones.
- Tiene que haber una precisión cada vez mejor sobre las preguntas frecuentes frente a la toma de decisiones: quién, cómo, cuándo, hasta cuánto etc.
- Es importante considerar un plan B, cuando se requiera la consulta a cargos de mayor nivel para la toma de decisiones, de manera que sea ágil y precisa.
- A través de los indicadores acordados en el estadio anterior, se hace necesario verificar que la toma de decisiones apunte hacia el direccionamiento estratégico.

- El proceso de acuerdo con la evaluación periódica, realizada por todos los actores involucrados, siempre debe estar ajustada³.

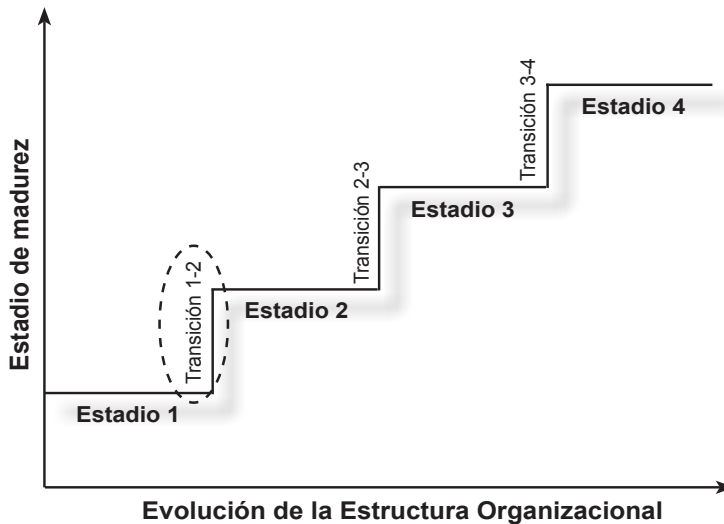
3.2.3 Estandarización vs. direccionamiento estratégico

La estandarización, entendida como normalización de procesos incluye: simplificación, de los pasos y actores involucrados; unificación de criterios, formatos, protocolos; y especificación, con un lenguaje claro y sencillo que muestra hechos y datos.

Es importante que este proceso de estandarización vaya de la mano con la planeación estratégica definida en el proceso de direccionamiento estratégico.

3.2.3.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.7 Estandarización vs. direccionamiento estratégico. Fase de transición 1 - 2



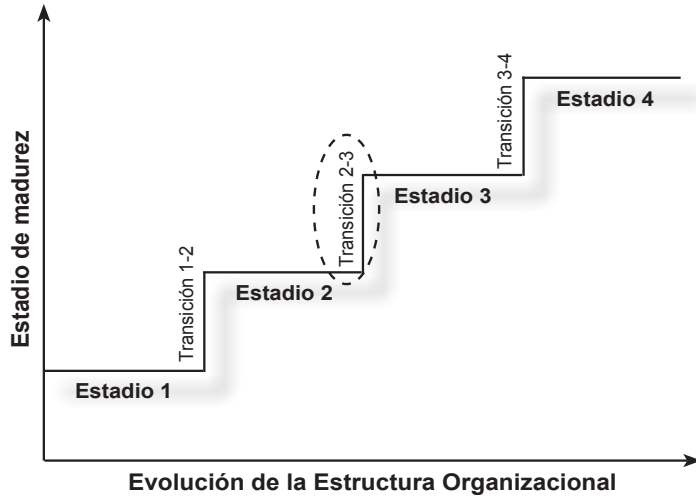
Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012)..

³ Para ampliar esta información, puede consultar "PyMES de clase mundial" de Adriani et al.

- De acuerdo con lo anterior, se deben normalizar (ajustar a la norma) los procesos claves de la organización, registrando esa información en un documento y en archivos que se puedan consultar y actualizar con una periodicidad no menor a un mes.
- Es imprescindible la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos. Para ello, se puede solicitar apoyo de un estudiante en práctica de carreras afines, tales como administración de empresas o ingeniería industrial.
- La construcción de los manuales puede ser de manera participativa si es el estilo de su organización.
- Cada colaborador debe registrar en un formato predefinido las actividades que desarrolla y las áreas con las que se relaciona.
- Una vez se cuente con la información actualizada, hay que validarla con el superior inmediato para realizar los ajustes pertinentes en común acuerdo con el equipo delegado para este fin.

3.2.3.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.8 Estandarización vs. direccionamiento estratégico. Fase de transición 2 - 3



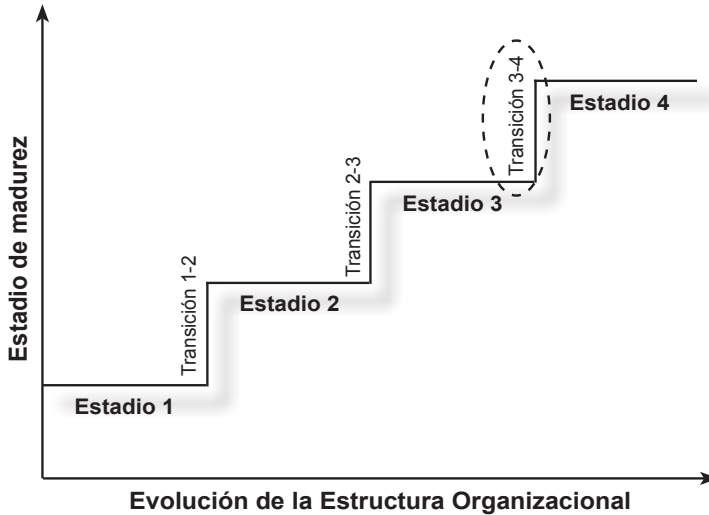
Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Se debe hacer uso del manual de funciones tanto para los procesos de selección, como para inducción, evaluación de desempeño y capacitación.
- Es importante utilizar el manual de procedimientos en las jornadas de inducción, en la evaluación de desempeño y en los procedimientos administrativos para agilizar rutas de producción.
- A medida que se haga uso de los manuales, se debe aprovechar para hacer los ajustes pertinentes tanto en los perfiles de cargo como en la estructura misma.
- Capacitar al personal encargado del propósito del uso de estos manuales, hará que estos sean divulgados constantemente.

- se hace necesario, contruir, con el equipo encargado, los indicadores para medir el ajuste con el direccionamiento estratégico.

3.2.3.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.9 Estandarización vs. direccionamiento estratégico. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia.de los autores, (2012).

- Es muy valioso que el uso de los manuales sea ágil y continuo.
- Deberá garantizarse, de alguna manera, que los manuales se mantengan actualizados de acuerdo con los comités que se hayan diseñado para tal fin.
- A partir de los indicadores construidos en el paso anterior, se debe evaluar el ajuste entre la estandarización y el direccionamiento estratégico.
- Finalmente, es necesario retroalimentar el proceso a partir de los resultados obtenidos⁴.

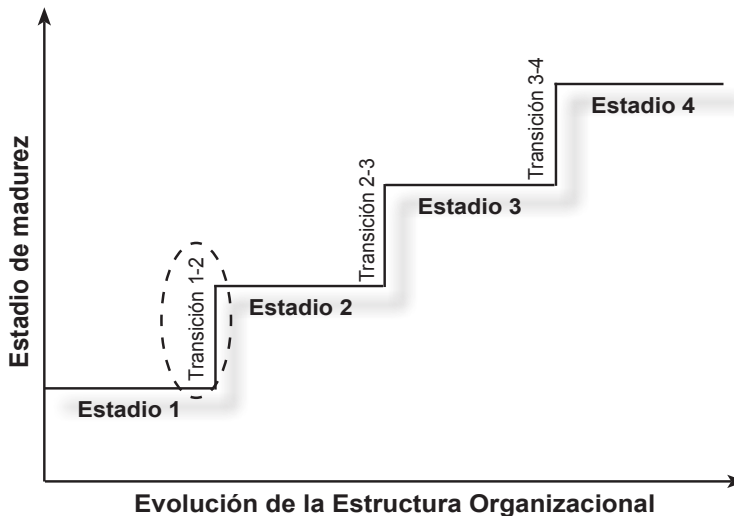
⁴ Para ampliar esta información sobre procesos de normalización, se puede consultar la página Web ICONTEC www.icontec.org.

3.2.4 Adaptación de la Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional se va modificando de manera dinámica en los inicios de la organización. Va respondiendo a las necesidades del mercado y del crecimiento desordenado de la misma; sin embargo, esa capacidad de adaptación debe ser formalizada e ir dando cuenta del proceso de crecimiento que va viviendo la organización.

3.2.4.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.10 Adaptación de la Estructura Organizacional. Fase de transición 1 - 2

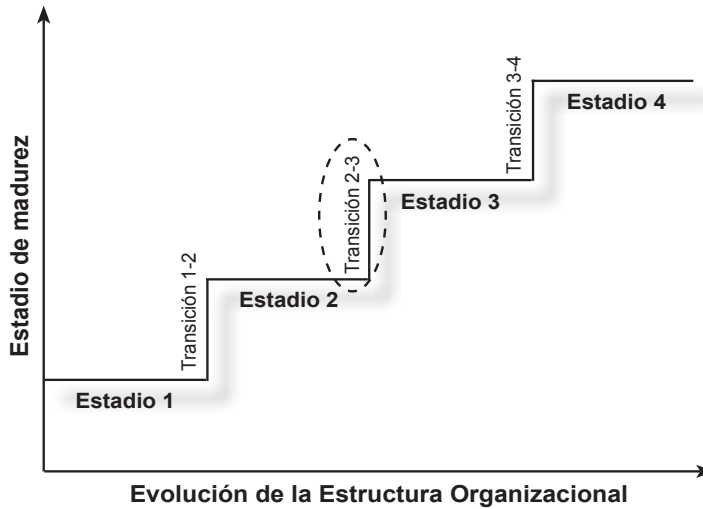


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- La tendencia va a que la estructura posibilite cambios en sus dimensiones de forma (número de cargos, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de comunicación, formalidad), para dar respuesta al direccionamiento estratégico.
- A lo largo de todo el proceso, hay que mantener el marco de referencia que ha hecho posible modificaciones anteriores para no repetir errores.

3.2.4.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.11 Adaptación de la Estructura Organizacional. Fase de transición 2 - 3

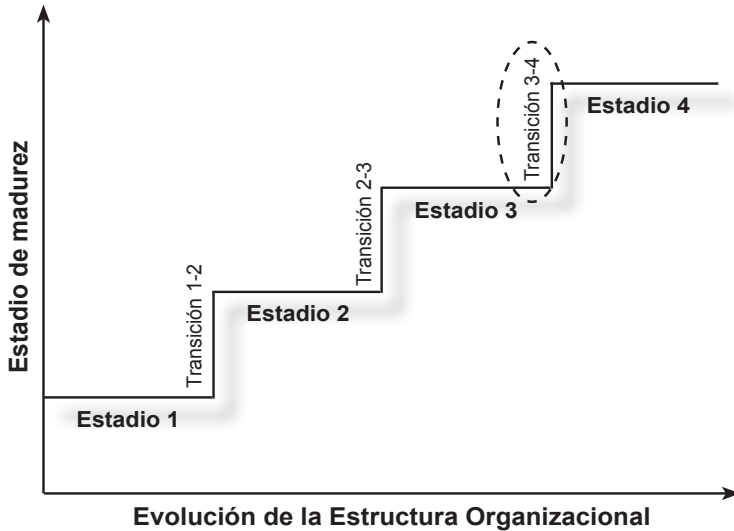


Fuente. Elaboración propia de autores, (2012).

- Los indicadores con los cuales se puede medir el ajuste entre el nivel de adaptación que facilita la estructura en respuesta al direccionamiento estratégico, se deben establecer oportunamente.
- Luego, hoy que definir quién y en qué momentos se debe hacer seguimiento a los indicadores.

3.2.4.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.12 Adaptación de la Estructura Organizacional. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo con la periodicidad acordada por el equipo.
- Los resultados de la evaluación tendrán que ser usados para retroalimentar las acciones llevadas a cabo⁵.

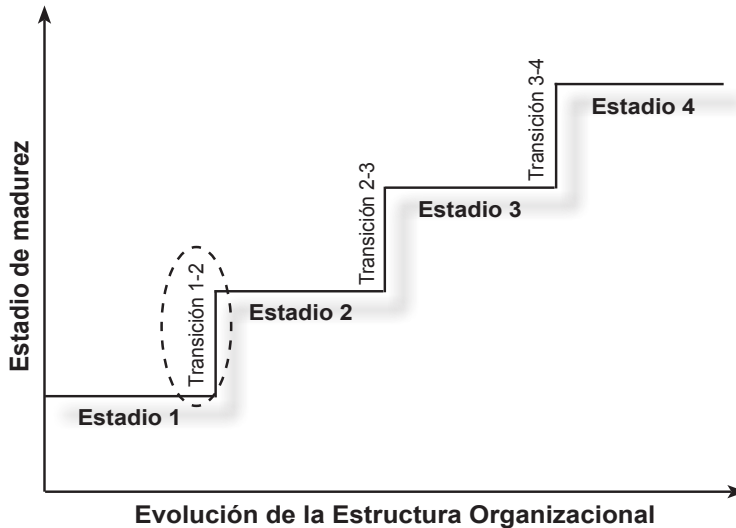
3.2.5 Trabajo por proyectos

Una organización que va camino al crecimiento requiere en varios momentos, que un grupo de colaboradores se dedique a una tarea específica que aporta valor y que no necesariamente hace que abandone al 100% sus tareas habituales para la operación normal de la misma. Es una capacidad que requiere de colaboración, agilidad y flexibilidad. No obstante, no todos los cargos ni todos los colaboradores están preparados para asumir este reto.

⁵ Para ampliar y conocer más sobre este tema, consultar "Administración de pequeñas y medianas empresas" de Joaquín Rodríguez.

3.2.5.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.13 Trabajo por proyectos. Fase de transición 1 - 2

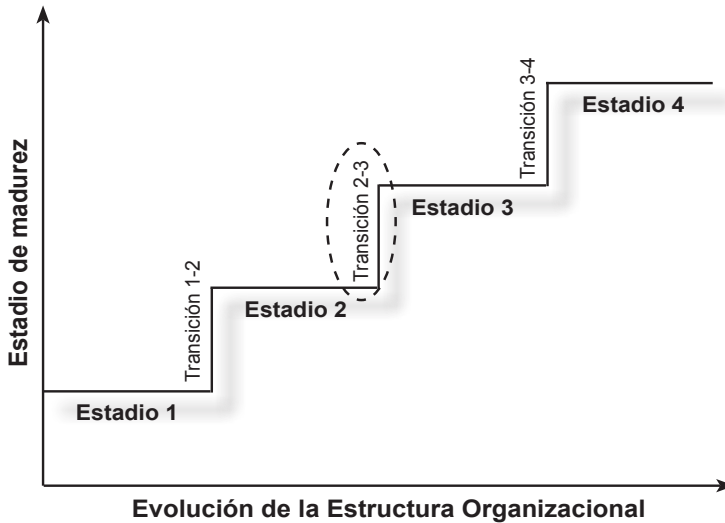


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Es necesario asignar unos cargos y áreas que atiendan actividades no rutinarias, necesarias para la organización.
- Así mismo, generar el trabajo por comités, donde participan trabajadores de distintas áreas.
- Se debe invitar por semana, por lo menos un trabajador de un área a otra área, en calidad de aprendiz.
- Hay que lograr que se generen dos líneas de mando, una por ubicación del cargo y otra por las responsabilidades temporales.

3.2.5.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.14 Trabajo por proyectos. Fase de transición 2 - 3

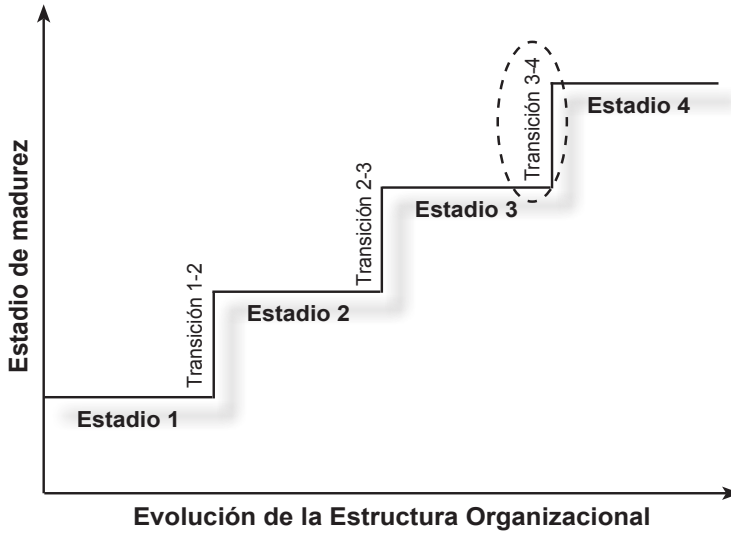


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Se hace importante establecer reconocimientos visibles a las acciones no rutinarias de algunos colaboradores.
- Se debe hacer visible a la organización, cómo se han ido generando las alternativas de colaboración para el cumplimiento de tareas no rutinarias - necesarias.
- Es clave que se trabaje en la habilidad para la delegación y los estilos paralelos de liderazgo de los colaboradores con personal a cargo.
- Finalmente, es necesario construir los indicadores de evaluación con el equipo encargado.

3.2.5.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.15 Trabajo por proyectos. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- El mensaje ha llegado a todos los niveles necesarios de la organización. Es necesario y pertinente trabajar por proyectos.
- Los proyectos que se han desarrollado fueron evaluados como satisfactorios.
- Los colaboradores retornan con facilidad y tranquilidad a sus cargos y tareas de base⁶.

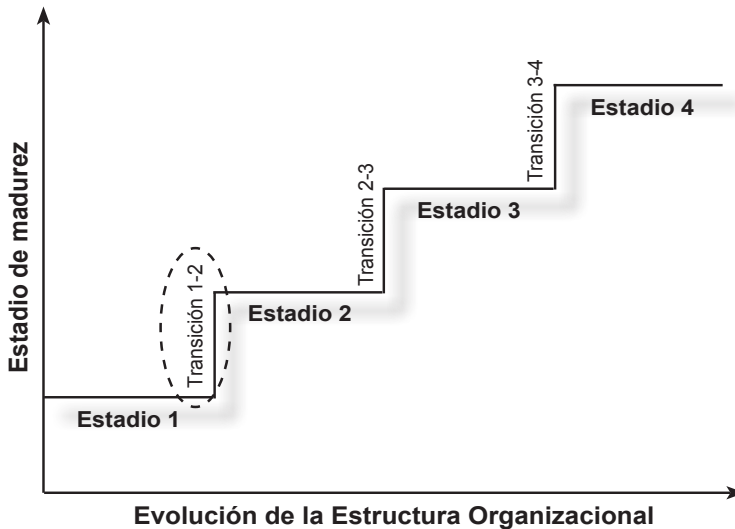
⁶ Para ampliar esta información, puede consultar el siguiente enlace: www.bogotaemprende.com

3.2.6 Registros

No solo es importante que en su organización se consigne la información de los distintos procesos que se llevan a cabo, sino que además estos registros sean verificables, veraces y muestren las justificaciones que dieron lugar a instaurar, modificar, quitar un paso o un proceso completo.

3.2.6.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.16 Registros. Fase de transición 1 - 2



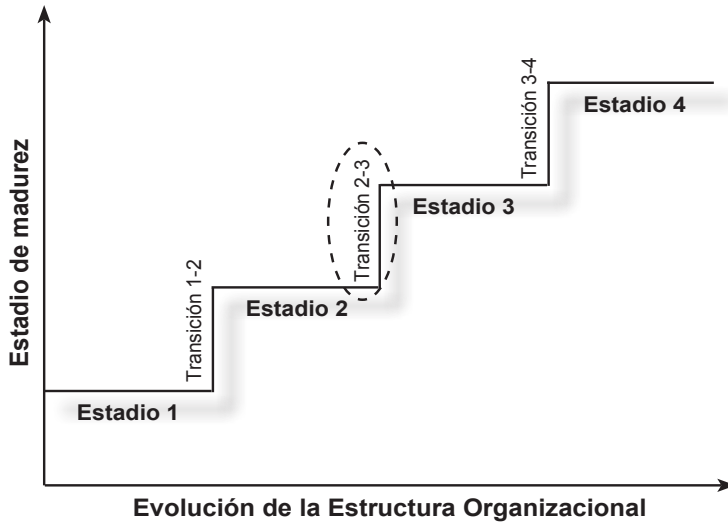
Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Debe haber un reconocimiento y así, lograr que se consigne la información acerca de las modificaciones que ha sufrido la Estructura Organizacional en sus dimensiones de forma (número de cargos, denominación, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de control, formalidad).
- Para cada modificación o periodo de modificación, deben consignarse las razones que motivaron dichos cambios.

- Es importante llevar un registro de los aspectos favorables y desfavorables que acompañaron las modificaciones.

3.2.6.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.17 Registros. Fase de transición 2 - 3

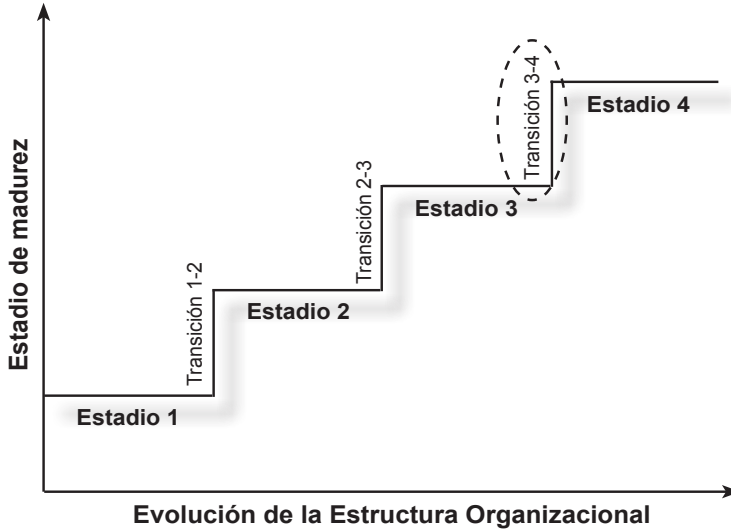


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Durante el proceso, hay que construir indicadores de seguimiento a los ajustes realizados.
- Se debe llevar a cabo un análisis, con el equipo asignado para tal fin, acerca del grado de relación entre las modificaciones realizadas y el cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Luego, hay que establecer indicadores micro, para hacer seguimiento de corto plazo.

3.2.6.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.18 Registros. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- En las reuniones de seguimiento a proyectos se debe hacer uso de la información consignada en los pasos anteriores para promover aprendizajes de las lecciones aprendidas.
- Durante el análisis de la relación cambios vs. direccionamiento, se retroalimentan las dimensiones de forma (número de cargos, ubicación de los cargos) y de funcionamiento (relaciones de poder, autoridad, estilo de comunicación, formalidad).
- es importante establecer ajustes para el próximo periodo, tanto en las acciones a desarrollar, como en los indicadores para medir⁷.

⁷ Para ampliar esta información consultar "PyMEs de clase mundial" de Andriani et al.

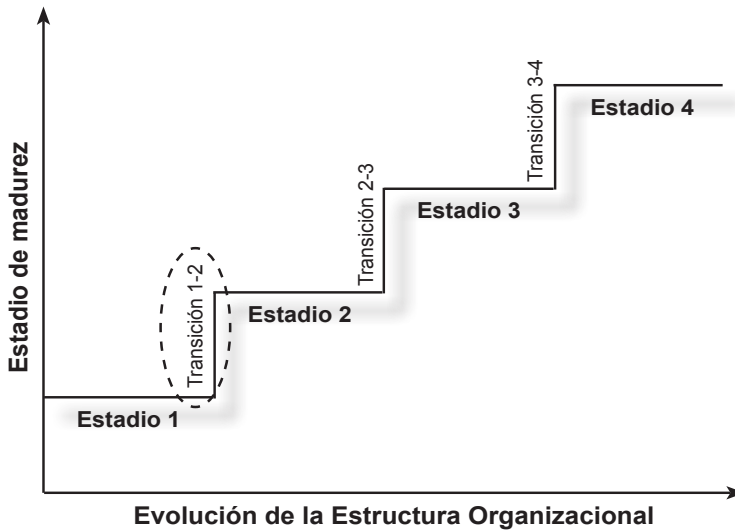
3.2.7 Sistema de información

Aunque el Sistema de Información Gerencias (SIG), es un proceso macro que compete a toda la organización e involucra todo el equipo gerencial o directivo. En este aparte se busca que toda acción que se genere a partir de la Estructura Organizacional o que la afecte, quede almacenada en el sistema de información de manera que en los momentos de toma de decisión estos aprendizajes previos no se pierdan.

Busca además garantizar a lo largo de la línea de gestión que se mantenga la cohesión entre estructura, direccionamiento estratégico y sistema de información. Que se esté hablando el mismo idioma y se esté apuntando para el mismo lado.

3.2.7.1 Transición de estadio 1 a 2:

Figura 3.19 Sistema de información. Fase de transición 1 - 2

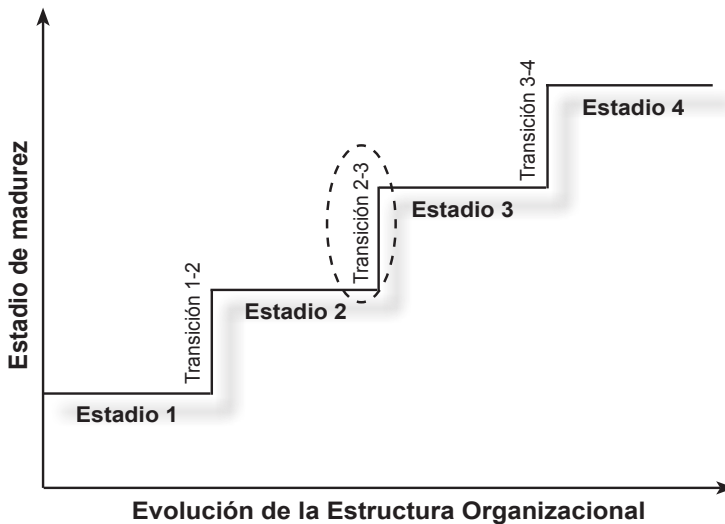


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Teniendo en cuenta el sistema de información gerencial de la organización definido en el direccionamiento estratégico, las variaciones de la estructura deben aparecer registradas en él.
- Se debe verificar que el registro de información sea lo suficientemente preciso para la toma de decisiones.
- Así mismo, se deben verificar las condiciones de calidad: exactitud, vigencia, completud y consistencia.

3.2.7.2 Transición de estadio 2 a 3:

Figura 3.20 Sistema de información. Fase de transición 2 - 3

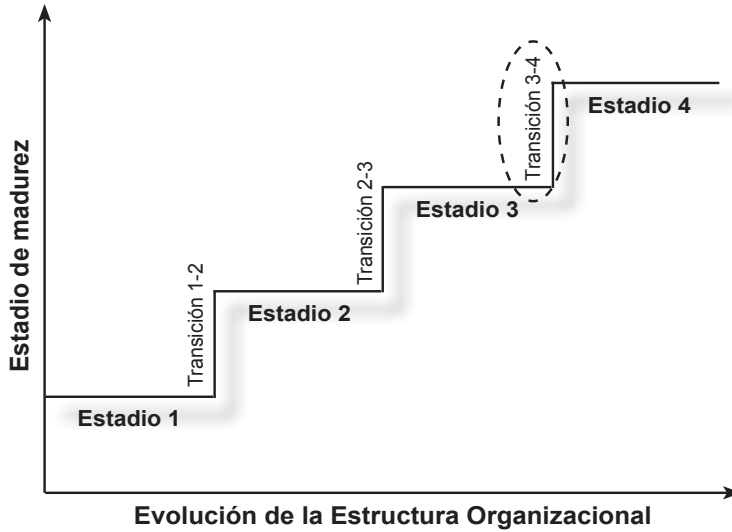


Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Es necesario elaborar los indicadores de seguimiento al sistema de información gerencial con relación a la estructura y el ajuste al direccionamiento estratégico.
- Los indicadores deben ser verificados y evaluados en los momentos determinados para tal fin.

3.2.7.3 Transición de estadio 3 a 4:

Figura 3.21 Sistema de información. Fase de transición 3 - 4



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

- Se debe hacer uso del sistema de información para la toma de decisiones con relación a la estructura.
- Siga siempre la rutina de evaluación, registro, retroalimentación, para mantener actualizado el sistema de información⁸.

⁸ Para ampliar esta información sobre sistemas de información consulte ICONTEC www.icontec.org

4. Para terminar

Una vez que haya alcanzado el estadio cuatro en todos los descriptores, se considera que es una PyME que aplica la gestión moderna y que va camino de ser competitiva y perdurable. Por tanto, la tarea no ha concluido, pues debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación, exportación, etc; depende de la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Por ahora, solo resta recordar que las fortalezas de las que la organización hoy disfruta, han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados, será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso, permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

Referencias bibliográficas

Andriani, C. (2004). Nuevo sistema de gestión. Ed. Norma. Bogotá.

Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2004). PyMEs de clase mundial. Mexico: Norma. México.

Anzola, O. y Puentes, M. (2005). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional. Ed. Universidad Externado. Bogotá.

Anzola, O. y Puentes, M. (2007). Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas PyMEs. Bogotá: Ed. Universidad Externado de Colombia.

Beltrán, A.; Torres, E. et al. (2004). PyMEs un reto a la competitividad. Bogotá Universidad Externado de Colombia.

Gibson, J. (2001). Las organizaciones. Chile: Mc.Graw Hill.

Greiner, L. (1972) Evaluación y revolución conforme crecen las organizaciones. *Harvad Business Review*, 25.

Hellriegel, D; Slocum, J.; y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.

Morgan, G. (1989). Creative Organization Theory. California: Sager Publications.

Morgan, G. (1989). Imágenes de la organización. México: Alfaomega - Rama.

Ortíz, W. y Pérez-Uribe R. (2010). Efectos de la gestión

organizacional en la rentabilidad de PyMEs: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista EAN. 69. pp. 88-109. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/518/506>

Pérez-Uribe, R, Nieto, M y Garzón, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización para la gestión para organizaciones PyMEs colombianas. Revista EAN, No. 65. Enero-Abril. disponible en En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/461/452>

Pérez-Uribe, R.; Nieto, M. et al. (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO®) Bogotá. Universidad EAN.

Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson, 5ed.

Rodríguez, M. (2005). El método de maximización de resultados. Ed. Norma. Bogotá.

ANEXOS

Anexo 1.

Para documentar Lecciones Aprendidas es importante definir previamente:

- ¿Cuál es el conocimiento o lección aprendida que se quiere documentar?.
- ¿A quién se quiere transmitir y con qué propósito?.
- ¿Qué evidencias sustentan el nuevo conocimiento o lección aprendida?.
- ¿De qué forma este nuevo conocimiento o lección aprendida contribuye al conocimiento existente sobre el tema y hasta qué punto lo valida, complementa y/o refuta?.
- ¿Bajo qué contexto específico este nuevo conocimiento o lección aprendida es pertinente?.

Se recomienda que la nota de lecciones aprendidas incluya las siguientes secciones:

- Antecedentes: breve descripción de la experiencia analizada y del contexto en el cual esta tiene lugar.
- Resultados alcanzados: *outputs*, *outcomes* e impacto logrado a la fecha.
- Costos y otros recursos financieros y no financieros involucrados.
- Lecciones identificadas y factores críticos para la obtención de resultados: elementos que facilitan y obstaculizan, riesgos identificados y estrategia de atención a los mismos.
- Supuestos para la implementación de estas lecciones en otros contextos.
- Referencias: datos de contacto, bibliografía del proyecto, experiencias similares.

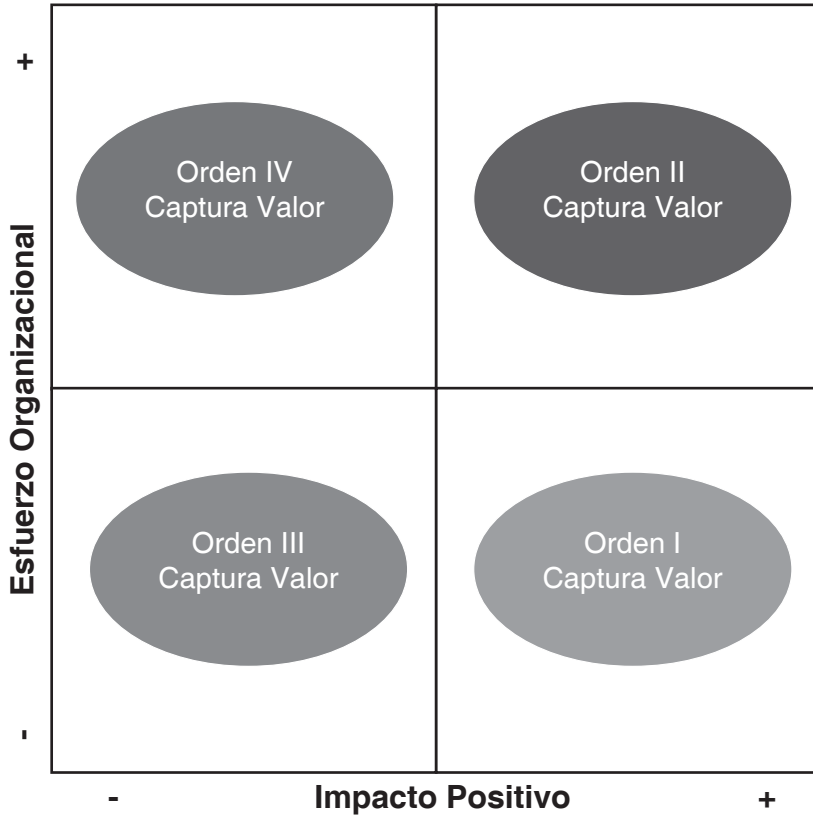
Anexo 2. Ejemplo de lista de chequeo

Proceso a mejorar. Creación del manual de funciones y del manual de procedimientos.

Paso No.	Acción	▲▲▲	Observación
1	Elabore un formato para recolectar información de las funciones que cada colaborador desarrolla.		
2	Elabore un formato para recolectar información de los procedimientos que cada colaborador ejecuta.		
3	Entregue el material completo al equipo encargado del proceso.		
4	Pida a un tercero que verifique formato por formato y rectifique la digitación.		
5	Reúna a cada área para que el jefe inmediato y colaboradores den visto bueno a los formatos.		
6	Con las reuniones concluidas, programe una reunión de gerencia para dar a conocer el resultado del proceso.		
7	Realice una campaña interna de comunicación y ejemplifique su uso.		

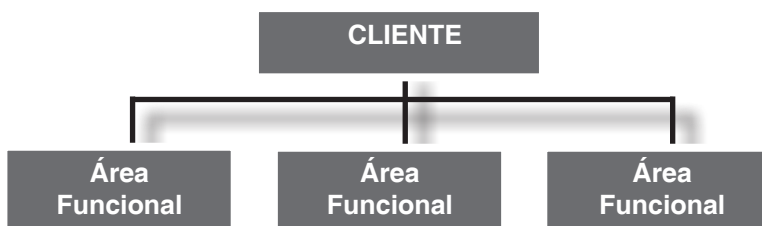
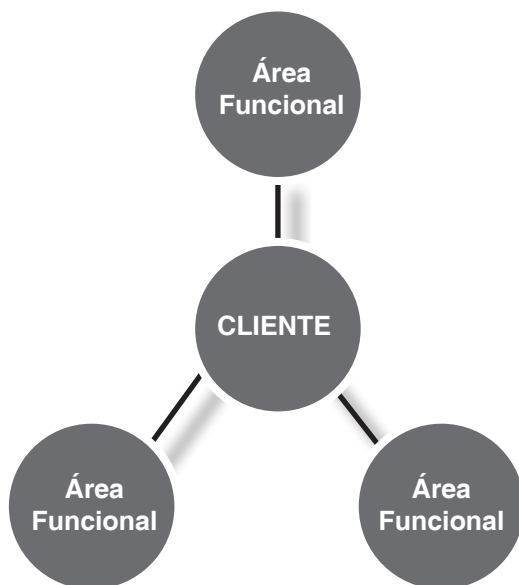
Fuente. Elaboración propia de los autores, (2013).

Anexo 3. Diagrama de impacto



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2013).

Anexo 4. Formas que puede asumir un organigrama



MATRICIAL			
PRODUCTOS	FUNCIÓN 1	FUNCIÓN 2	FUNCIÓN 3
PRODUCTOS A			
PRODUCTOS B			
PRODUCTOS C			
PRODUCTOS D			
PRODUCTOS E			

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2013).

Anexo 5. Toma de decisiones



Fuente. Gibson, (2001).

Anexo 6.

Glosario de términos

Cargo: dignidad, empleo, oficio. Obligación, precisión de hacer, o de hacer cumplir una tarea.

Comité: conjunto de un número reducido de personas que, representando a una colectividad más numerosa, tiene a su cargo determinadas gestiones o funciones.

Comportamiento: es la conducta observable de un ser humano o de una organización.

Direccionamiento estratégico: proceso de dirección de una organización a partir de la herramienta de Planeación Estratégica, entendida como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y alcanzar el éxito; integrando las áreas y procesos funcionales de la misma.

División del trabajo: es la asignación específica de tareas y actividades dirigidas a la obtención de resultados.

Estandarización: adaptación o adecuación a un modelo.

Estructura: proceso destinado a establecer relaciones (responsabilidad, autoridad, dar razón de la propia actuación) entre componentes del procesador (personal, función y factores físicos), con el propósito de estructurar y dirigirlo a un propósito común.

Normalización: actividad que establece, con respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

Organigrama: gráfico de la estructura de una organización social.

Trabajo en grupo: es la reunión de dos o más personas, que trabajan para resolver una problemática o cumplen con una serie de actividades para alcanzar objetivos comunes.