

APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES –MMGO- EN LA EMPRESA HJG¹

Lorena Harker Hernandez²
Yenny A. Cañon Poveda³
Milena Jiménez Díaz⁴
Rafael I. Perez-Uribe⁵

Junio de 2018

1. Resumen

Con la aplicación del MMGO en la empresa HJG, se identificaron las áreas críticas de la compañía y se propuso una ruta de cambio para direccionarla hacia el cumplimiento de sus resultados empresariales de efectividad, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad. Se evidenciaron calificaciones de cada componente organizacional, para ubicar los problemas que requerían mayor atención y cuáles eran los más prioritarios, de acuerdo con el core del negocio.

Los pasos que se siguieron en este proceso fueron: el diagnóstico, estudios de entorno en el que se desenvuelve la empresa y su situación actual en todas las áreas, logrando con ello un análisis para concretar las potencialidades y debilidades. Con estos resultados se planteó una ruta de cambio en donde el principal elemento para generar un punto de giro en la empresa fue la estructuración del direccionamiento estratégico.

¹ Nombre ficticio para proteger la confidencialidad de la empresa real

² Profesional en Mercadeo y Publicidad. Profesional en inteligencia de negocios en Cámara de Comercio de Bogotá. Especialización en gerencia de servicio.

³ Administradora de Empresas. Directora de Servicio al cliente en PVC GERFOR SA. Especialización en gerencia de servicio.

⁴ Ingeniera Comercial. Coordinador de operaciones en Ag Asistencias SAS. Especialización en gerencia de servicio.

⁵ PhD. Profesor Titular de seminario de investigación en postgrados de la Universidad EAN.

Palabras Claves

Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica, Estrategia, Liderazgo, Estilos de liderazgo, estadios, ruta de cambio

Abstract

With the application of MMGO in the company HJG, the critical areas of the company were identified and a change path was proposed to direct it towards the fulfillment of its business results of effectiveness, efficiency, profitability and sustainability. Qualifications of each organizational component were evidenced, to locate the problems that required more attention and which were the most priority, according to the core of the company business.

The steps followed in this process were: the diagnosis, studies of the environment in which the company operates and its current situation in all areas, thus achieving an analysis to specify potentialities and weaknesses. With these results, a change path was proposed where the main element to generate a turning point in the company was the structuring of the strategic direction.

Key Words

Strategic addressing, Strategic planning, Strategic, leadership, Leadership styles, stadium, Change route.

2. Introducción

Las organizaciones hoy por hoy no son las mismas de hace unos años atrás, todos los cambios que a diario se producen en el mundo empresarial afectan el accionar de ellas; es por eso, por lo que cada una de las áreas de la organización debe prepararse adecuadamente para en conjunto lograr enfrentar esos nuevos retos que le son propuestos.

Las diferentes áreas de la organización deben trabajar de manera eficaz y engranada para obtener el logro de los objetivos y lo que ellos conllevan, y es aquí donde se debe comenzar a trabajar el direccionamiento estratégico como un insumo de vital importancia, que debe ser transmitido eficazmente para aumentar las capacidades, aptitudes y actitudes de la organización a tal punto que se encuentre como un factor capaz de alinear los objetivos y el entendimiento de los mismos en toda la organización, logrando así que los diferentes colaboradores se sientan conformes y a gusto con lo que realizan y como es reconocida su labor para el logro de estos (Pérez-Uribe, 2018).

El direccionamiento estratégico, debe estar dado principalmente hacia el recurso humano ya que este es quien influye en el óptimo desempeño y rendimiento de todas las áreas de la organización. Por eso la importancia de que las organizaciones entiendan, adopten y administren correctamente metodologías para la buena planeación y comunicación de la estrategia empresarial, que será traducida en un adecuado direccionamiento, siendo este una de las tareas decisivas para el logro de objetivos (Pérez-Uribe, Ocampo Guzmán, Ospina & Bermeo, Cifuentes Valenzuela y Cubillos Leal, 2016).

2. Identificación del problema

HJG es una multinacional dedicada a la prestación de servicios asistenciales a nivel profesional en diferentes áreas. Actualmente se encuentra buscando la expansión a nivel nacional e internacional, un gran reto teniendo en cuenta que en la actualidad presenta oportunidades de mejora en su direccionamiento estratégico evidenciado la falta de claridad y una adecuada comunicación de la estrategia hacia todos los niveles de la organización, lo cual redunde en un óptimo desarrollo de los procesos que se ejecutan actualmente.

3. Marco Teórico

Basados en el antecedente planteado sobre la problemática hipotética a diagnosticar y resolver, se profundizará acerca de la importancia de establecer un Direccionamiento Estratégico y lo que este

significa para una compañía, puesto que en gran medida enmarca el éxito o fracaso de las organizaciones al determinar y definir las estrategias que permitan el logro de los objetivos.

3.1 Direccionamiento Estratégico

Se define el direccionamiento estratégico como un proceso mediante el cual se determinan los compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004), definiendo y estructurando en primer lugar los elementos básicos de la **Misión, Visión, valores y principios** que regirán el curso del negocio.

El **Direccionamiento Estratégico** puede también ser definido como el 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 inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y alcanzar el éxito; integrando las áreas y procesos funcionales de la misma (Arévalo, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015).

El objetivo fundamental del direccionamiento estratégico es orientar a la organización hacia un futuro sostenible, desarrollando un plan estratégico que analice la situación actual y la que se espera, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

Llevar a cabo un proceso de Planeación estratégica es lo que se denomina Gerencia Estratégica donde se identifican claramente tres pasos: la Formulación de estrategias, su ejecución y su evaluación. Este proceso conlleva a (Pérez-Uribe, 2018)

- Establecer un conjunto de actividades formales enfocadas a formular las estrategias

- Determinar los objetivos y las metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo
- Analizar permanentemente la competencia y el mercado con el objetivo de anticiparse y de ser necesario corregir la estrategia.
- Permite establecer los recursos, las capacidades y las competencias centrales con las que cuenta la organización con el fin de identificar las ventajas competitivas.
- Establecer un cuadro de mando para monitorear las operaciones, a través de indicadores de gestión que ayuden a la toma de decisiones de manera oportuna
- Determinar un cronograma de actividades con agendas estrictas de cumplimiento

Ahora bien, se define lo que significa **Estrategia**: conjunto de acciones planificadas e integradas y coordinadas, cuyo objetivo es explotar las competencias y ventajas competitivas que posee la organización para lograr los objetivos y metas planteadas en la planeación (Hitt et al., 2004). Estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas (Chandler, 1962).

El termino estrategia se deriva del griego “stratos” que significa ejército y “agein” que significa guía y nace en relación con la conducción de operaciones militares, siendo Sun Tzu hace aproximadamente 2500 años atrás quien la definió en su libro el Arte de la Guerra como “El arte de planificar y dirigir grandes movimientos militares y las operaciones bélicas”. Este concepto data de mucho tiempo atrás, pero fue incorporado y aplicado a la vida empresarial hacia mediados del siglo XX y fueron los señores Von Neuman y Morgenstern (1944) en su obra la Teoría del Juego, desarrollada en sus comienzos como una herramienta para entender el comportamiento de la economía y posteriormente extendida a otros campos de la ciencia y la empresa.

3.2 Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO

Para Diagnosticar a la empresa HJG se utilizó el MMGO (Pérez - Uribe, Nieto, Velásquez, Castellanos, Garzón, Vargas, Alfonso, Calixto, Rodríguez, Palacio, López, Vidal y López De

Mesa, 2013). Modelo desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa, G3PyMEs de la Universidad EAN, cuyo objetivo principal es facilitar la modernización gerencial hacia organizaciones modernas, competitivas centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

El MMGO puede ser igualmente aplicado a empresas de servicios, comerciales o de manufactura dado el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia mejores prácticas en la organización y se ha aplicado en los siguientes aspectos seleccionados como de gran importancia en un proceso reconversión en la Gerencia de empresas de sobrevivencia a empresas innovadoras (Pérez-Uribe et al., 2013):

- Seguimiento y comprensión del entorno
- Dirección Estratégica
- Gestión del Conocimiento
- Comunicación e información
- Gestión de Mercadeo
- Gestión Financiera
- Gestión de Operaciones
- Gestión Humana
- Estructura y cultura organizacional
- Asociatividad
- Gestión ambiental
- Responsabilidad Social

Por medio de una serie de entrevistas y grupos focales se califica cada una de las variables y sus descriptores según el estado en (I) inicio, (D) desarrollo o (M) maduración según corresponda, logrando ubicar cada componente o aspecto evaluado en un estadio (tabla 1):

Tabla1. Clasificación de los estadios MMGO

<i>NOMBRE DEL ESTADIO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
ESTADIO 1 (0-25)	Procesos informales Gerencia Autoritaria Estrategias Implícitas Presencia en mercados En supervivencia Baja productividad Escasa especialización Orientación al producto no al mercado Mercado local Pocos profesionales en la gestión de la empresa
ESTADIO 2 (25-50)	Procesos en construcción Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores Ausencia de instrumentos modernos de gestión Contabilidad formalizada y principios de presupuestación Estrategias no documentadas Orientación a la producción Cumplimiento de los estrictamente legal
ESTADIO 3 (50 - 75)	Cargos críticos de la empresa son profesionales Formalizada Comenzando con ISO Orientación a las ventas Mercado Regional y Nacional Formalización de procesos Junta directiva en operación Cultura organizacional de bienestar Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios Productos y servicios mejorados
ESTADIO 4 (75-100)	Desarrollo, Seguimiento y aprendizaje Prácticas en gestión Innovadora Organización que aprenden a aprender En mantenimiento de ISO Orientación a la creación de valor Flexible Análisis prospectivo con sistema de indicadores Inserción global Cultura organización de armonía y generando calidad de vida Productos y servicios diferenciados

Fuente. Pérez-Uribe, et al, 2013, pp 45.

Además, es un modelo sistémico que involucra varios aspectos o elementos tácticos de aprendizaje institucional:

- Capítulos (componentes o aspectos)

- Variables
- Descriptores
- Estadios
- Situación actual o diagnóstico
- Definición de ruta
- Situación deseable o visión de futuro y mapa de gestión.

3.3 Liderazgo y Estilos

El tema de liderazgo es clave en el momento de desarrollar las estrategias y desplegarlas en una organización, puesto que de ello depende la acogida de los colaboradores y por tanto la buena gestión y resultados de las estrategias. En este sentido se entiende que el estilo de liderazgo de la alta dirección debe estar compuesto por direccionamiento, emprendimiento, iniciativa, valoración, gestión, empoderamiento y consecución de objetivos, entre otros.

Existen diferentes tipos de liderazgo a los que el sector empresarial se enfrenta, liderazgos que no en todos los casos son adecuados para la empresa. El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y la administración (la "dirección") son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, por lo que el verdadero reto para la organización consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada (Kotter, 1999).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, algunos de los tipos de liderazgo que se encuentran fuertemente utilizados en la actualidad son:

3.3.1 Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático se basa en la legitimidad total de los jefes para tomar decisiones y establecer estrategias y planes de acción sin la participación del grupo de trabajo. El líder ostenta el poder absoluto y nadie cuestiona ni desafía sus directrices. Es un estilo de liderazgo que funciona bien en organizaciones muy cambiantes y en las que las tareas necesitan ejecutarse de forma rápida. Se elimina la posibilidad de que los trabajadores se relajen, pero también puede causar aversión y mala química en la oficina (Regader, 2016).

3.3.2 Liderazgo Laissez-faire

También conocido como *liderazgo delegativo*, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. Hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”, el líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible, se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos (García-Allen, 2016).

3.3.3 Liderazgo Carismático

Este liderazgo a través de la motivación y el entusiasmo por parte del líder a sus colaboradores, promueve la participación y proactividad de su equipo de trabajo. El líder carismático consigue que las personas se sientan inspiradas y actúen siguiendo las directrices y puntos de vista del primero, del mismo modo que el público ante un buen actor es capaz de creerse el papel que representa (Sparks, 2014).

3.3.4 Liderazgo Democrático

Fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación (Soto, 2016).

3.3.5 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se fundamenta en transacciones entre los empleados y el líder, es decir, en procesos de intercambio de información y beneficios entre los distintos estamentos jerárquicos de la empresa. Los trabajadores reciben incentivos según su rendimiento laboral y el líder sale beneficiado por la implicación y motivación de los primeros (Contreras y Barbosa, 2013).

4. Hipotesis.

La gestión organizacional y el conocimiento del negocio se explican cómo una serie de componentes fundamentales, que hacen que las personas que trabajen en una empresa estén enfocadas en la generación de nuevos procesos, servicios y productos. La falta de direccionamiento estratégico en la empresa **HJG**, es una oportunidad de mejora para los procesos en las áreas detectadas con falencias, lo que no permite lograr una sinergia, aumento de productividad y orientación hacia resultados.

El direccionamiento estratégico entra a jugar un papel clave para el desarrollo de cualquier empresa, donde el reto está en encontrar diferencias frente a la gestión, identificando los criterios y componentes que podrían explicar su comportamiento y que indiquen cuales podrían ser las estrategias más acordes, teniendo en cuenta el impacto frente al crecimiento.

5. Tipo de investigación, metodología y trabajo de campo

5.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo se llevó a cabo utilizando principalmente, el tipo de investigación aplicada, mediante la cual se desarrollan soluciones a problemas prácticos (Vargas, 2009, p.155-165). Este tipo de investigación guarda una estrecha relación con la investigación básica, dado que depende de los descubrimientos de esta última. De hecho, en la investigación aplicada el objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica (Stanovich, 2007, p.106).

5.2 Método de Investigación

La presente investigación contempló la combinación de dos métodos:

5.2.1 Método Inductivo

Consiste en obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, se inicia analizando características y aspectos de cada una de las áreas que se evalúan en el marco del Modelo MMGO a partir de los procesos, conocimientos y desarrollo en la organización para obtener un informe consolidado y así de manera general se pueda analizar cada área, determinando las más críticas dentro de la organización e iniciar con el planteamiento de una ruta de mejora.

5.2.2 Método de investigación de acción participativa IAP

Es un método de estudio de tipo cualitativo, mediante el cual la validez del conocimiento está dada por la capacidad de este para orientar la transformación de una comunidad, una organización

o un grupo que tiene a mejorar la calidad de vida de sus integrantes (Bernal, 2010, p.61). En este caso la comunidad son los directivos de la empresa HJG.

5.2.3 Trabajo de Campo

Para la realización del trabajo de campo se aplicaron las matrices del MMGO con el cual se realizó el diagnóstico y se trazó la ruta de mejoramiento (Pérez-Uribe, *et al*, 2013). Para lo cual se realizaron una serie de entrevistas a los líderes de proceso por cada componente:

- Planeación estratégica
- Gestión de Mercados
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Producción
- Finanzas
- Gestión Humana
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Medio ambiente

5.2.4 Calculo Muestral

Teniendo en cuenta el número de empleados (50) en HJG se realizó de la siguiente manera (Pérez-Uribe, 2012, pp. 49-51):

P= Es el porcentaje calculado de trabajadores que podrían cumplir con la hipótesis planteada

E= Margen de error establecido para hacer la inferencia respectiva.

Z= Es el desvío estándar de la distribución normal para una confiabilidad del 95% de los resultados producidos por la muestra.

n_0 = Tamaño ideal de la muestra.

N= Tamaño de la muestra.

De donde:

P= 80% (0,8)

E= 5% (0,05)

Z= 1,96

N= 50

$$n_0 = \frac{50 (0,8) (0,2)}{49 (0,05/1,96)^2 + (0,8) (0,2)} = 42$$

“Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita”, como en este caso, “se requiere la corrección por población finita”.

“A este tamaño de muestra se le aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo”⁸, quedando la muestra de empresas a trabajar en esta tesis así:

Factor de finitud: $n = n_0 / 1 + f$

Donde:

n = Tamaño de muestra corregido

N = Tamaño del universo (50)

n_0 = Tamaño de muestra inicial (55,27)

f = Es la fracción de muestreo dada por: n_0/N

$n = 24 / (1 + (42/50)) = 13$ **Trabajadores**

Acorde con el número de colaboradores a término indefinido con los que cuenta la organización, la aplicación de uno de los cálculos muestrales y el resultado de este, se tomó como muestra 13 colaboradores a los cuales se les aplicó una matriz por cada uno.

Se identificó el líder de cada uno de los factores (áreas) que propone el MMGO, y se aplicó la matriz correspondiente, lo anterior teniendo en cuenta el conocimiento en cada una de las personas con relación a las áreas que integran el MMGO y a HJG.

6. Recopilación y análisis de datos

6.1 Información de HJG

HJG es una empresa Líder en el mercado con experiencia en la prestación de servicios de asistencia en diferentes áreas profesionales, brindando una amplia gama de productos que les permite atender de manera íntegra cada uno de los requerimientos de sus clientes.

6.1.1 Misión

Democratizar servicios de asesoría y asistencia profesional dirigida a proteger y asegurar el bienestar familiar y patrimonial que todo ciudadano requiere, llegando a la base de la población Latinoamericana a precio justo, con altos estándares de calidad, ética, responsabilidad y tecnología de punta.

6.1.2 Visión

En el año 2017 seremos líderes en América latina en la Democratización de Servicios Profesionales de protección y bienestar del ciudadano, ampliando nuestra operación actual que se encuentra en Colombia, Perú, Guatemala, El Salvador, Costa rica, Nicaragua y Estados Unidos a toda Sur América y Centroamérica, para llegar en 2020 al mercado europeo.

En el año 2020 seremos además líderes en Estados Unidos en la Democratización de Servicios Profesionales de protección y bienestar del ciudadano latino residente en esa nación, ampliando

nuestra operación actual que se encuentra en Miami, a todos los Estados con mayor afluencia de comunidad latina en Estados Unidos y tendremos presencia en Europa.

6.1.3 Valores corporativos

Nuestros valores están basados en el compromiso de la calidad en el servicio con responsabilidad, prestando asistencia profesional con sentido humano y social, siempre asegurando la confidencialidad del servicio prestado a nuestros clientes: Profesionalismo, compromiso, ética, respeto, honestidad y transparencia.

6.1.4 Recolección de datos

Mediante la aplicación del modelo MMGO y a través del desarrollo de trece entrevistas con las gerencias, direcciones y coordinaciones de cada área de HJG, se realizó el proceso de recolección de información, evaluando los catorce componentes propuestos por la matriz. Finalmente, por consenso se ingresaron los datos en las respectivas matrices y se obtuvo el estadio en el cual se ubica la empresa.

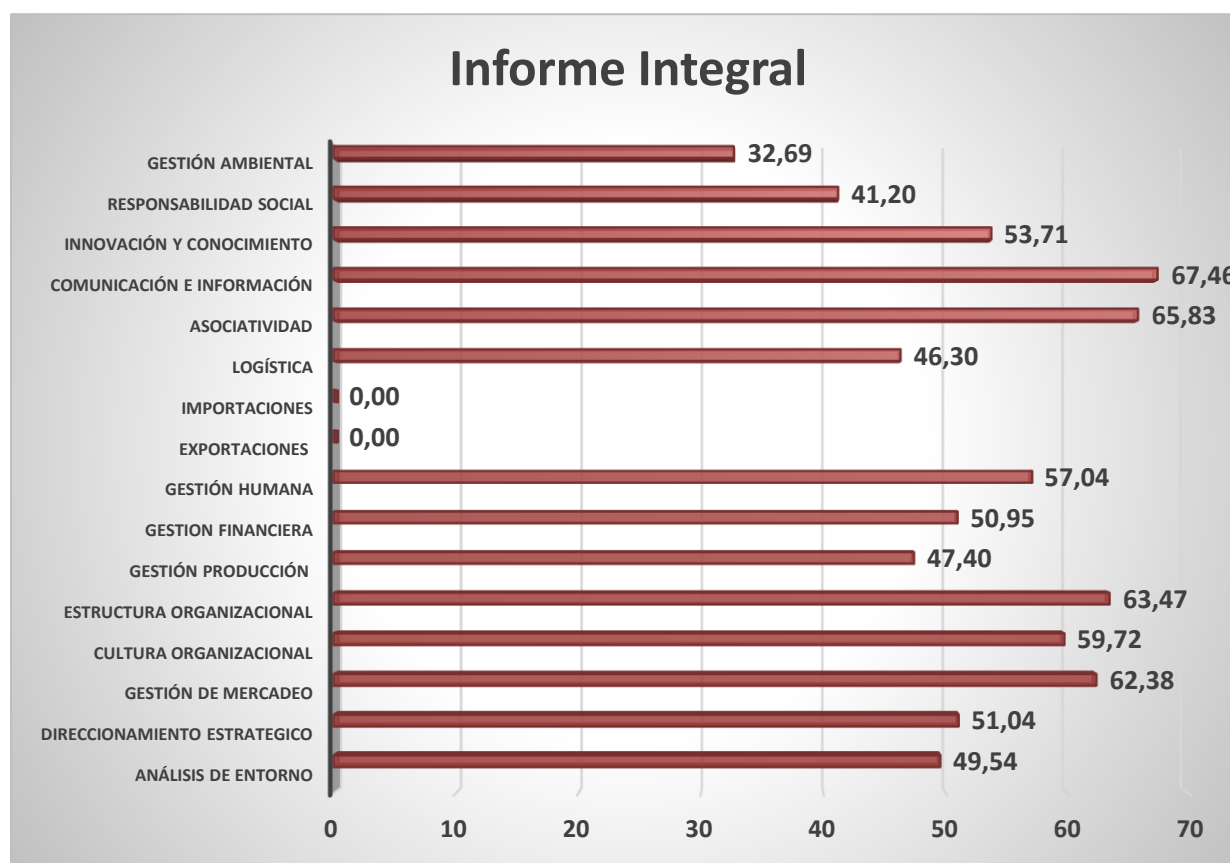
6.2 Informe Integral

Después de aplicar las matrices del MMGO y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada componente determinamos que se deben intervenir, en una primera fase de forma prioritaria (figura 1):

- Direccionamiento Estratégico
- Logística
- Gestión de producción

Siendo estas áreas las directamente involucradas con el core del negocio.

Figura 1. Informe Integral



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

La siguiente tabla ubica los componentes evaluados en los respectivos estadios, según la calificación obtenida después de aplicar el modelo:

Tabla 2. Clasificación componentes

Estadio 1 De 1 a 25	Estadio 2 De 26 a 50	Estadio 3 De 51 a 75	Estadio 4 76 a 100
	Gestión Ambiental	Innovación y conocimiento	
	Responsabilidad social	Comunicación e información	
	Logística	Asociatividad	
	Gestión Producción	Gestión Humana	
	Gestión Financiera	Estructura Organizacional	

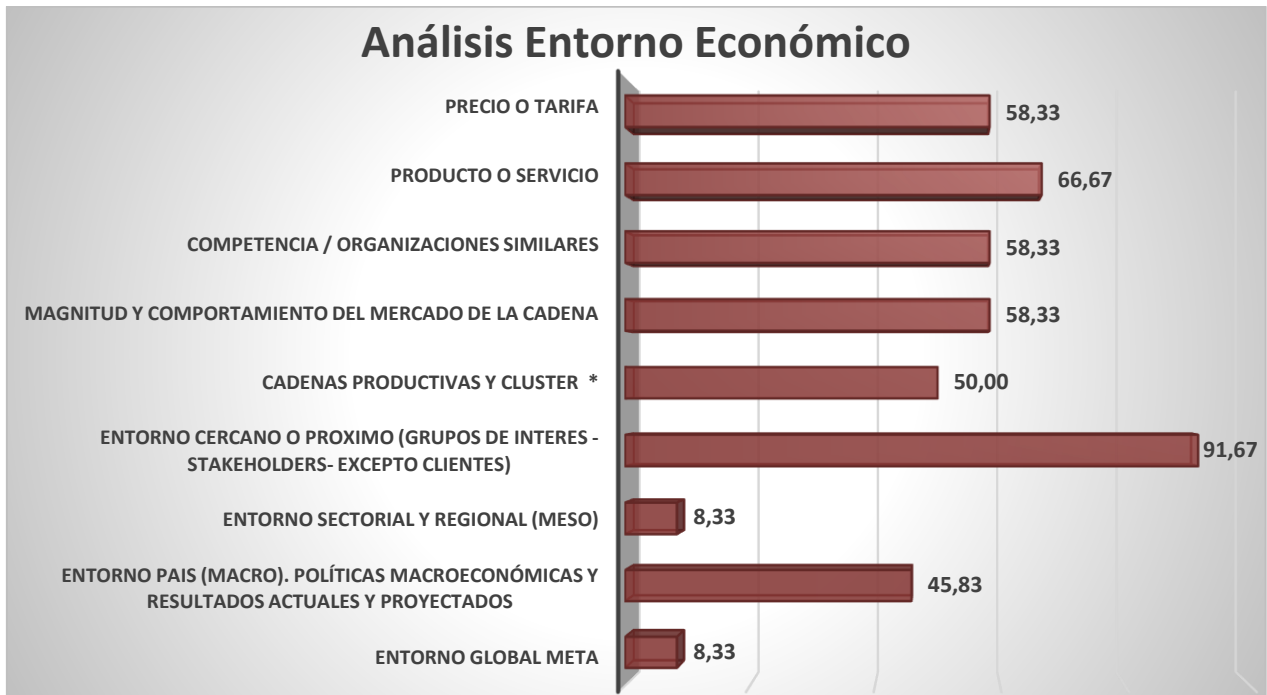
	Análisis del entorno	Cultura Organizacional	
		Gestión de Mercados	
		Direccionamiento estratégico	

Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

6.2.1 Entorno Económico

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 49,54%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 2).

Figura 2. Entorno Económico



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

La mayor potencialidad con que cuenta HJG en el entorno económico es la excelente relación que tiene con sus proveedores con un 91.67%, en donde se ha logrado un sentido de pertenencia por parte de los proveedores hacia la empresa, ofreciendo así el mejor de los servicios.

El servicio que ofrece HJG con un 66.67% es de alta calidad, siendo esta empresa una de las pioneras en este tipo de prestación de asistencia al usuario que la requiere, sin necesidad de desplazamientos (en la gran mayoría de los casos) por parte del cliente o el profesional que lo atiende, logrando así un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Hay otras empresas que prestan el servicio de asistencia, como lo hace HJG, sin embargo, la mayoría de estas empresas están enfocadas en una sola temática, lo que ha permitido que HJG, se posicione en el mercado como una empresa integral y de calidad, debido al engranaje y asistencia interdisciplinaria que ofrece.

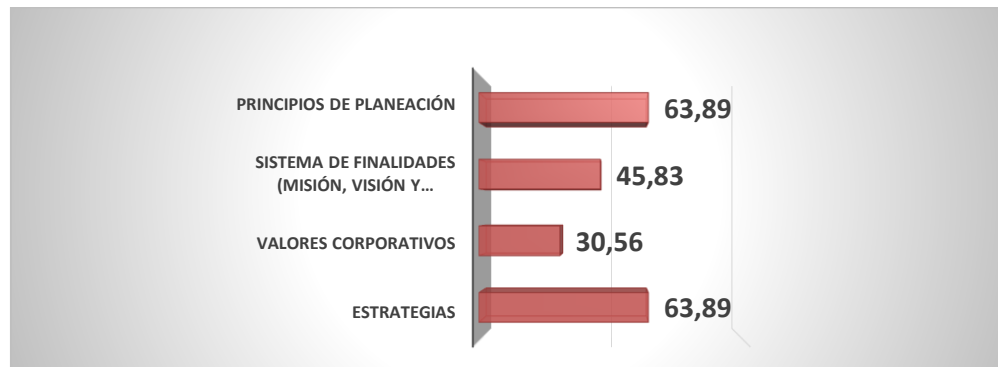
Problemáticas

Si bien HJG se encuentra posicionada en el mercado, cuenta con una excelente relación con proveedores, es importante que no se descuide el meso entorno de la organización calificado con un 8.33% ya que como se evidencia este no es muy fuerte y puede afectar seriamente a futuro los resultados de la empresa, lo anterior debido a la falta de estudio o análisis de su entorno próximo y los cambios que pueden generar variables como competencia, proveedores, outsourcing y los productos sustitutos ya que se debe contar con información del mercado en el que opera la empresa de primera mano.

6.2.2 Direccionamiento estratégico

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 51.04%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 3).

Figura 3. Direccionamiento estratégico



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

La mayor potencialidad con que cuenta HJG relacionado al direccionamiento estratégico, son sus principios de planeación calificada con un 63.89% lo que hace que la orientación a cumplimiento de objetivos dentro de la empresa sea clara para sus colaboradores.

En cuanto a las estrategias planteadas también con un 63.89%, otro factor fuerte para la empresa, la experiencia en el área y el amplio conocimiento de la alta dirección de su negocio permite tomar decisiones acertadas y evidencia la claridad de estas lo que da una orientación clara y precisa, un norte identificado en el que deben ir todos los colaboradores de la empresa.

Problemáticas

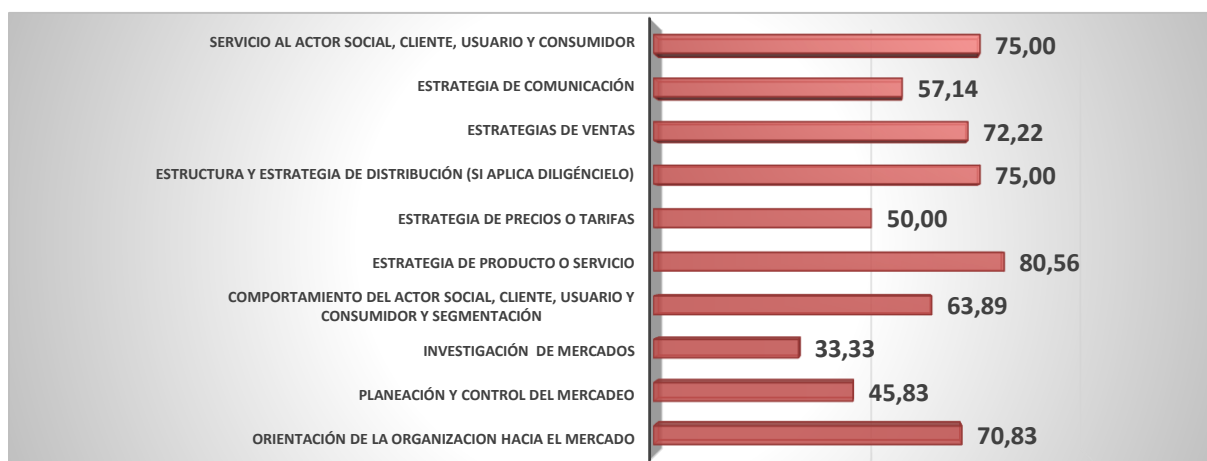
Si bien HJG cuenta con principios de planeación y estrategias adecuado a las necesidades de la empresa, los valores corporativos (calificados con 30.56%) que ha definido no se encuentran arraigados en sus colaboradores lo que entorpece el efectivo desarrollo de los objetivos planteados ya que el sentido de pertenencia por la empresa no es el más favorable y esto afecta el ambiente laboral que propicie un desarrollo de labores comfortable para el colaborador.

De otra parte, es importante referenciar como se está viendo afectada la empresa por el bajo rendimiento del sistema de funcionalidades (45.83%), en donde se deja ver la debilidad y el poco impacto que genera la misión, visión y objetivos definidos, lo anterior no permite a la empresa proyectarse a futuro adecuadamente ya que las bases y lineamientos de la empresa no están claramente definidos ni divulgados al interior y exterior de la empresa.

6.2.3 Gestión de Mercados

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 62.38%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (figura 4).

Figura 4. Gestión de mercados



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

La mayor potencialidad con que cuenta HJG con relación a la gestión de mercadeo es la claridad que tienen en la estrategia implementada para la entrega de su servicio (80.56%), haciendo así que el servicio al cliente cuenta con un nivel de satisfacción alto logrando base de clientes consistente y en engrosamiento debido a la buena referenciación que hacen de la empresa.

Con relación a la estructura y estrategia de distribución (75.00%), se cuenta con una fuerza comercial idónea que optimiza las oportunidades que presenta el mercado realizando así el impulso requerido para el uso o adquisición de los servicios ofrecidos.

Problemáticas

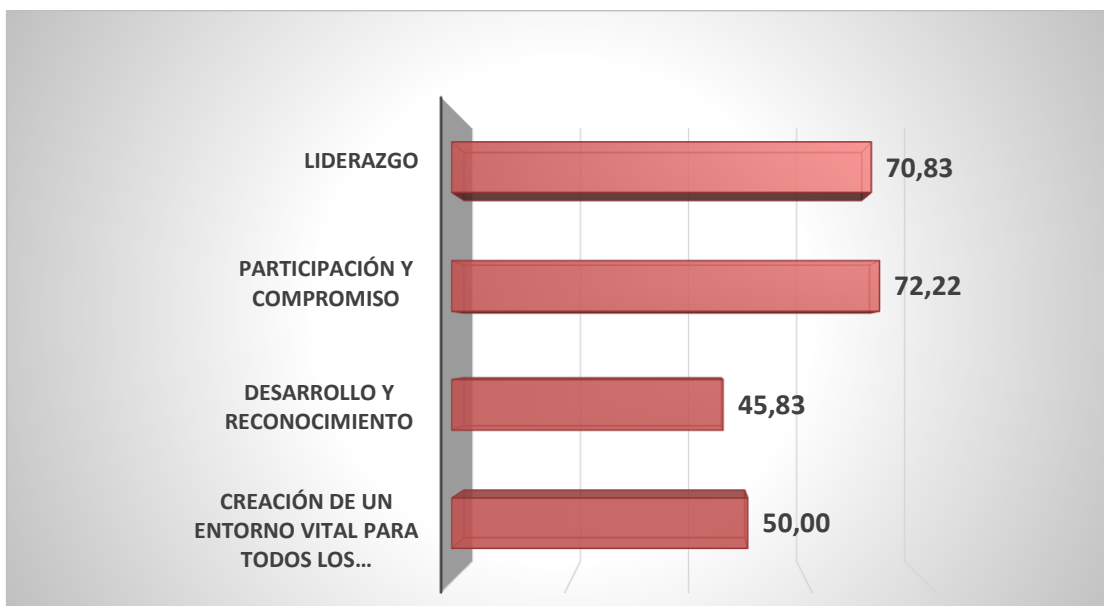
Una de las mayores falencias con que cuenta HJG tiene que ver con la investigación de mercados (33.33%), ya que al no realizarla o hacerlo esporádicamente, puede caer en el estancamiento debido al no prestar atención a los cambios y necesidades del mercado y/o clientes actuales o potenciales. Adicionalmente el no contar con investigación de mercados, no permite que la empresa tenga conocimiento del comportamiento de oferta y demanda para estos servicios.

De otra parte, la planeación y control de mercadeo que maneja la empresa (45.83%) debe ser atendida con prontitud ya que no cuenta con una planeación adecuada en la que se definan metas, de corto, mediano y largo plazo.

6.2.4 Cultura Organizacional

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 59.72%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (figura 5)

Figura 5. Cultura Organizacional



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

En HJG se identifica una cultura de compromiso por parte de sus colaboradores (72.22%), en general los grupos de trabajo alcanzan un buen nivel de desempeño, la estructura organizacional está bien definida y transmitida lo que hace que cada colaborador tenga muy claro su rol y alcance dentro de la empresa.

De otra parte, el estilo de liderazgo que maneja la empresa (70.83%) es adecuado y aceptado por los colaboradores, los colaboradores se sienten de alguna forma apoyados y motivados por sus líderes, lo que es positivo para el buen desempeño.

Problemáticas

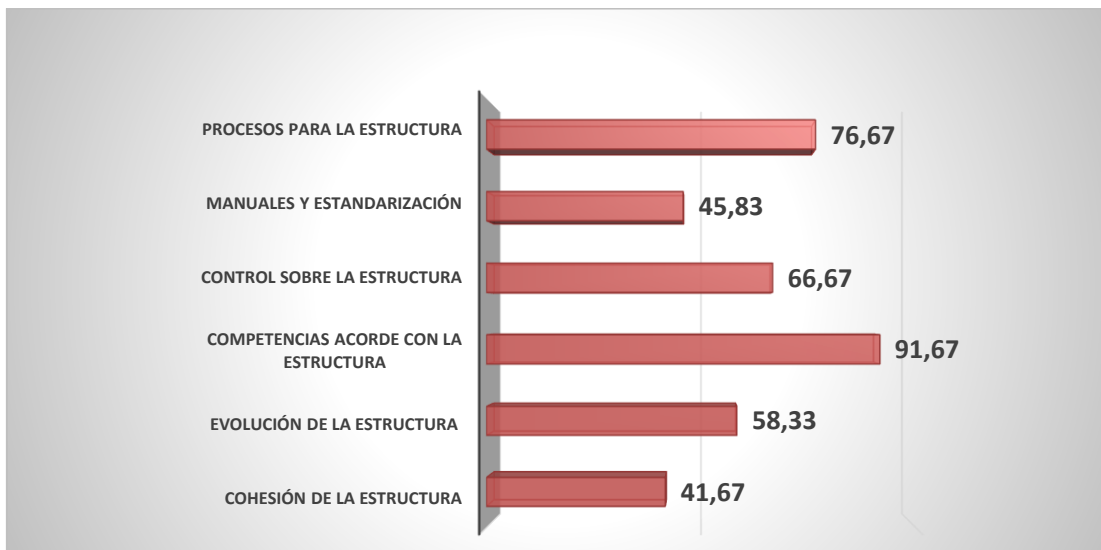
Uno de los aspectos que se debe trabajar inicialmente dentro de la empresa es el desarrollo y reconocimiento a los colaboradores (45.83%), si bien el liderazgo es aceptado, se evidencia cierto

grado de inconformidad con la empresa por la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Se percibe dentro de la empresa que, por su dinámica de operación, no hay planes de capacitación adecuados a cada rol existente, las oportunidades de desarrollo internas son escasas y adicional existe baja participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones ya que su opinión no es tomada en cuenta por la alta dirección.

6.2.5 Estructura Organizacional

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 67.47%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 6).

Figura 6. Estructura Organizacional



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

Teniendo en cuenta que HJG cuenta con una estructura organizacional definida (91.67%), se evidencia que cada colaborador cuenta con las competencias establecidas en el perfil de cargo por

cada uno de los roles definidos, lo que deja ver el buen trabajo en sus procesos de selección acordes con la estructura planteada por la empresa, lo que hace que se tenga un control sobre esta estructura y en caso de requerirse realizar los ajustes pertinentes oportunamente.

Problemáticas

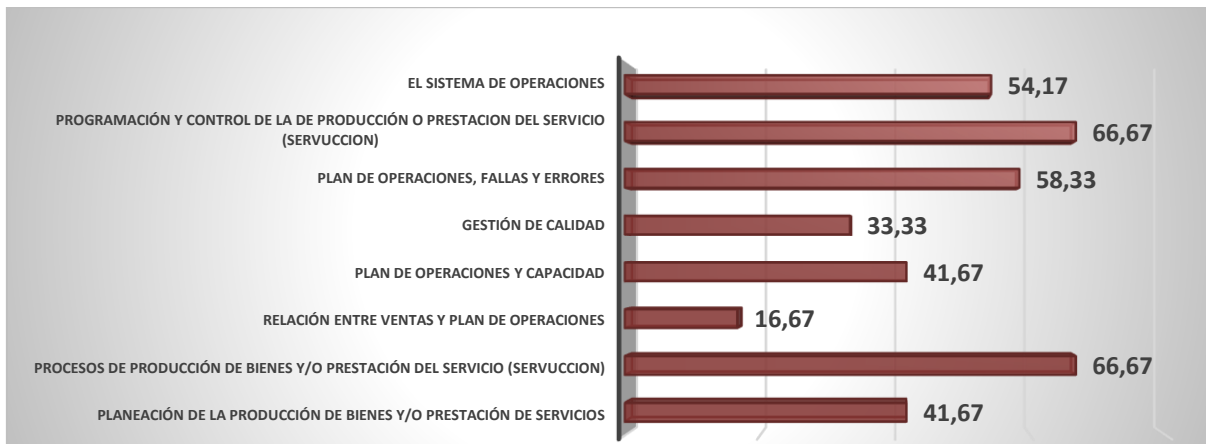
Se debe fortalecer la cohesión de estructura (41.67%), ya que debido a las problemáticas identificadas en cultura organizacional esa cohesión, coherencia, conexión o unión de equipo se está viendo afectada y esto produce un bajo nivel de trabajo en equipo y por tanto una desarticulación en el cumplimiento de los objetivos.

De otra parte, es importante replantear la definición y estandarización de los manuales (45.83%) que se tienen actualmente ya que no proporcionan una claridad en los procedimientos y protocolos a seguir en los diferentes casos, si bien todos los colaboradores tienen claro su rol, no en todas las situaciones se comportan bajo unos lineamientos establecidos y esto puede producir inconsistencias de información o proceder que puede impactar al cliente.

6.2.6 Gestión de Producción

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 47.40%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 7):

Figura 7. Gestión de producción



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

En HJG los procesos son conocidos (66.67%) por cada uno de sus encargados y en general han venido evolucionando de acuerdo con las necesidades del mercado. Los colaboradores conocen su mínimo y su máximo en términos de capacidad propia y del sistema debido a la programación que se realiza como una ventaja. Así mismo se hace un control de la programación (66.67%), su cumplimiento y el ciclo del servicio para una lograr cumplir las expectativas del cliente. Existen planes en el corto y mediano plazo relacionados con cobertura, distribución, diseño y calidad que hace que las áreas involucradas en la prestación de servicios puedan realizar sus funciones sin contra tiempos.

Dentro de la prestación de los servicios también se tiene la ventaja de contar con planes de contingencias ante posibles fallas o errores que puedan afectar la operación, finalmente existe una alineación entre planeación y las estrategias de HJG.

Problemáticas

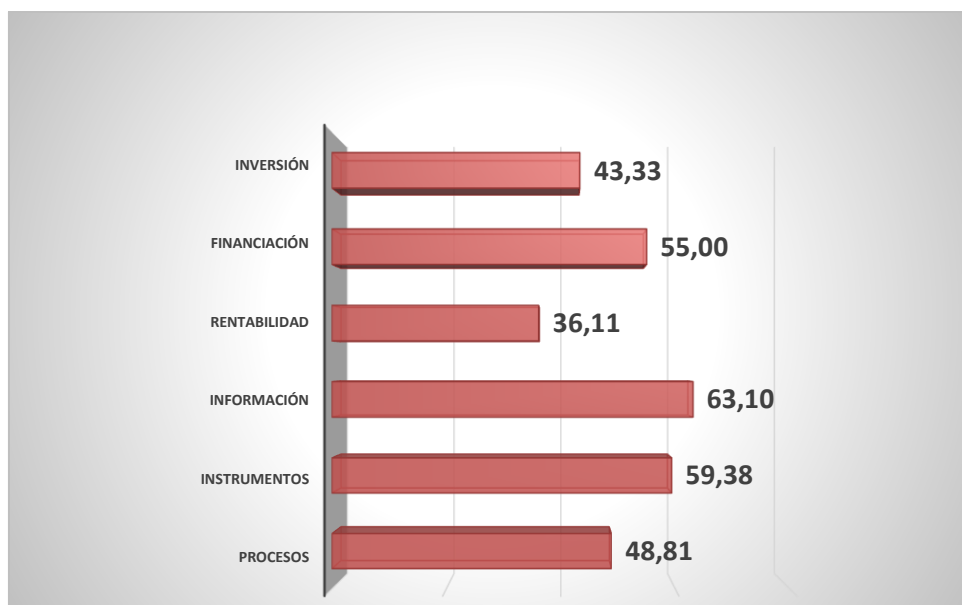
Dentro de los factores críticos encontramos que HJG realiza las proyecciones de ventas anuales (16.67%), sin embargo, no se dan a conocer a las áreas involucradas para su cumplimiento y

seguimiento, así mismo se realizan auditorías a la prestación de los servicios, pero no se cuenta con un Sistema de calidad (33.33%) que asegure la calidad del servicio.

6.2.7 Gestión Financiera

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 50.95%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 8)

Figura 8. Gestión Financiera



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Tabla 3. Datos Financieros

Estados financieros cortados a 31 Dic	2014	2015	2016	2017
Datos en miles de pesos (\$000,00)				
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.339.691.448	\$ 1.537.202.032	\$ 1.577.084.209	\$ 3.217.510.553
PATRIMONIO	\$ 349.880.682	\$ 477.849.513	\$ 739.734.314	\$ 794.076.253
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 891.526.121	\$ 888.622.891	\$ 171.718.212	\$ 1.248.490.098
UTILIDAD BRUTA	\$ 222.881.530	\$ 195.497.036	\$ 49.798.281	\$ 262.182.921
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 89.152.612	\$ 78.198.814	\$ 19.919.313	\$ 104.873.168
GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 28.996.456	\$ 31.990.424	\$ 8.456.789	\$ 44.945.644

Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Tabla 4. Perfil Financiero

Datos en miles de pesos (\$000,00)	Estados financieros cortados a 31 Dic	2014	2015	2017
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	7%	5%	1%	3%
RETORNO SOBRE INVERSION (ROI)(ROE-RETURN ON EQUITY)	8%	7%	1%	6%
MARGEN NETO	3%	4%	5%	4%
MARGEN BRUTO	25%	22%	29%	21%
MARGEN OPERACIONAL	10%	9%	12%	8%

Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

De acuerdo con lo analizado, esta área se encuentra que la información (63.10%) se encuentra registrada y está destinada en su gran mayoría al cumplimiento tributario y exigido por la superintendencia de sociedades, sin embargo, HJG no es publica a revelar esta información., las herramientas (59.38%) para llevar la gestión contable permiten que la HJG tenga la información y se lleve revisión externa para control de procesos, así mismo se realice la verificación de presupuesto. Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar variables de precio, oportunidad y calidad, se monitorea la rentabilidad en función a la información provista por el análisis de flujos y se tomamos las decisiones respectivas.

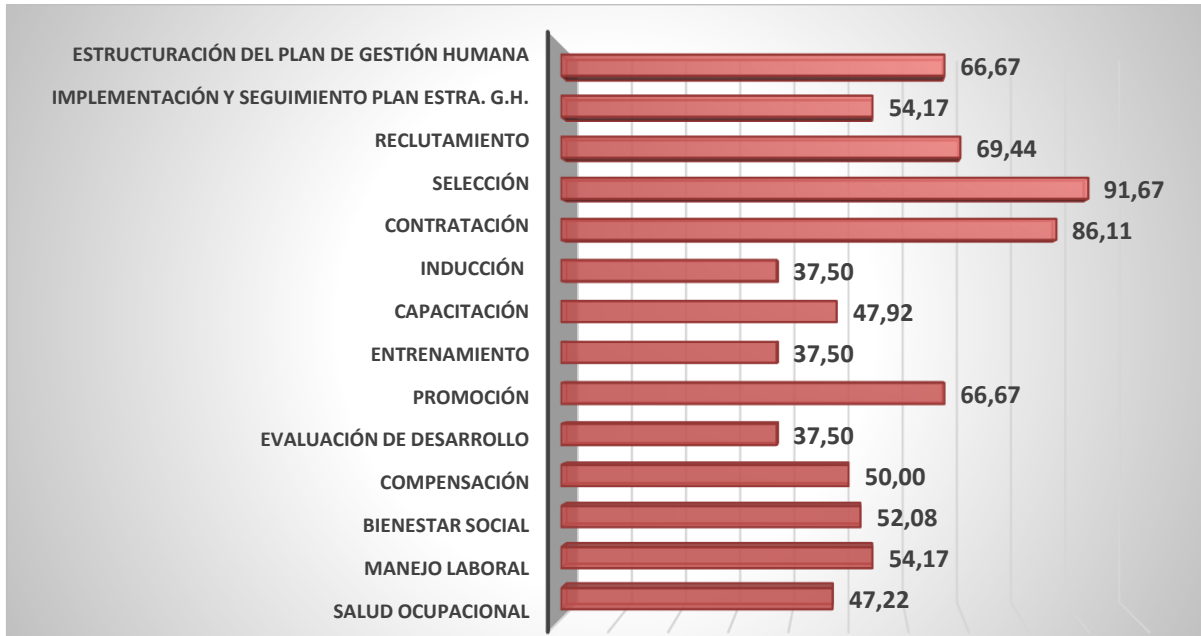
Problemáticas

HJG debe mejorar los recursos para capital de trabajo ya que se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad (36.11%) ofrecida, las compras no se planean y se realizan de acuerdo a la necesidad o revisando el presupuesto, los estados financieros son planos y contienen la información indispensable y se da un manejo muy limitado a los indicadores de gestión financiera. La inversión (43.33%) en cuentas por cobrar no consulta un Benchmarking, tampoco tiene en cuenta la capacidad de financiamiento y la rentabilidad.

6.2.8 Gestión Humana

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 57.04%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 9)

Figura 9. Gestión Humana



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

Para HJG el talento humano es muy importante ya que es el recurso principal para la prestación de los servicios, de acuerdo con esto el proceso de selección (91.67%) y contratación (86.11%) está estipulado de manera correcta realizando entrevistas, pruebas de acuerdo al cargo, verificación de antecedentes y validación de referencias. Así mismo las políticas están documentadas, los contratos se realicen con detalle y son socializados a los colaboradores.

Otro aspecto es la promoción (66.67%) ya que se trabaja para motivar a los colaboradores bien sea por méritos o antigüedad lo que permite que la rotación y ausentismo sean bajos, a tener compromiso y sentido de pertenecía con su cargo y con la empresa.

Problemáticas

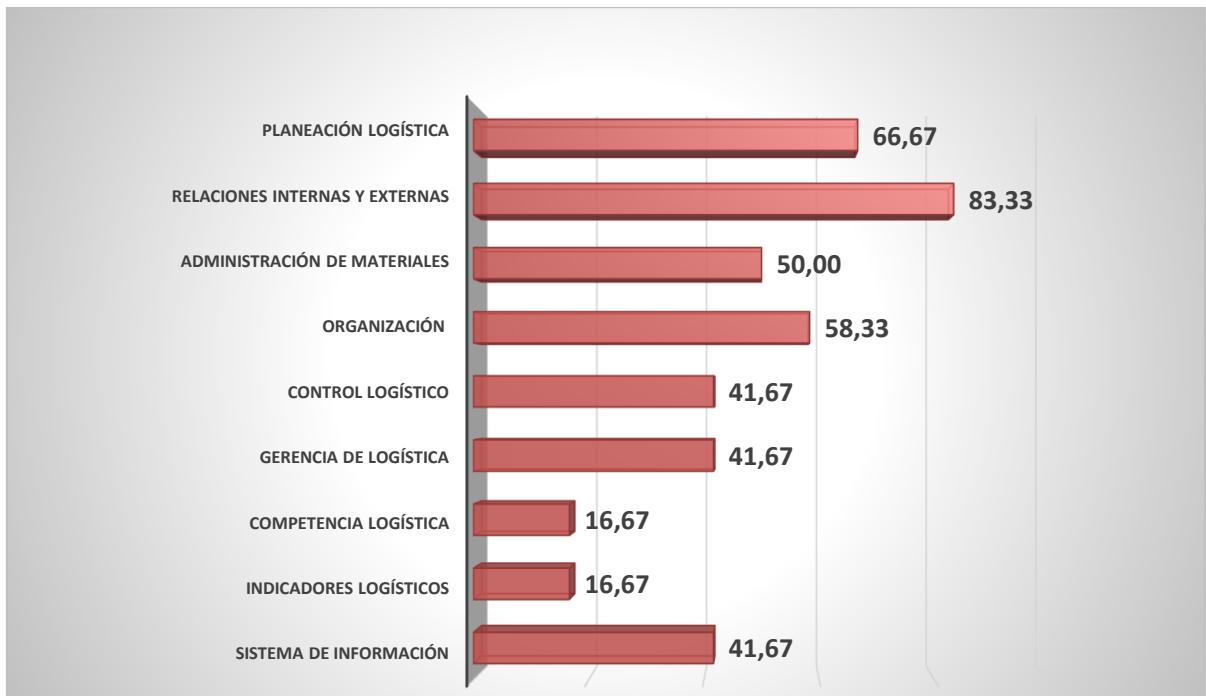
Se debe fortalecer la evaluación de desarrollo (37.50%) de los colaboradores ya que actualmente se realiza de manera informal y el sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos no está definido para cada cargo, proceso o área de trabajo. Así la inducción (37.50%) debe engranarse con mecanismos para informar al nuevo colaborador sobre aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.

También se debe afianzar las estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar (52.08%) y salud ocupacional (47.22%) se debe trabajar en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

6.2.9 Logística

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 46.30%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 10):

Figura 10. Logística



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

HJG cuenta con una planeación de logística (66.67%) integral lo que actualmente soporta la operación, la producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia de proveedores y clientes, lo que permite que los tiempos de respuesta al cliente se cumplan, existe claridad entre la gestión de las diferentes actividades y procesos, y se realiza seguimiento o evaluación del grado de satisfacción del cliente, con el fin de determinar la eficacia del sistema de respuesta o servicio.

Problemáticas

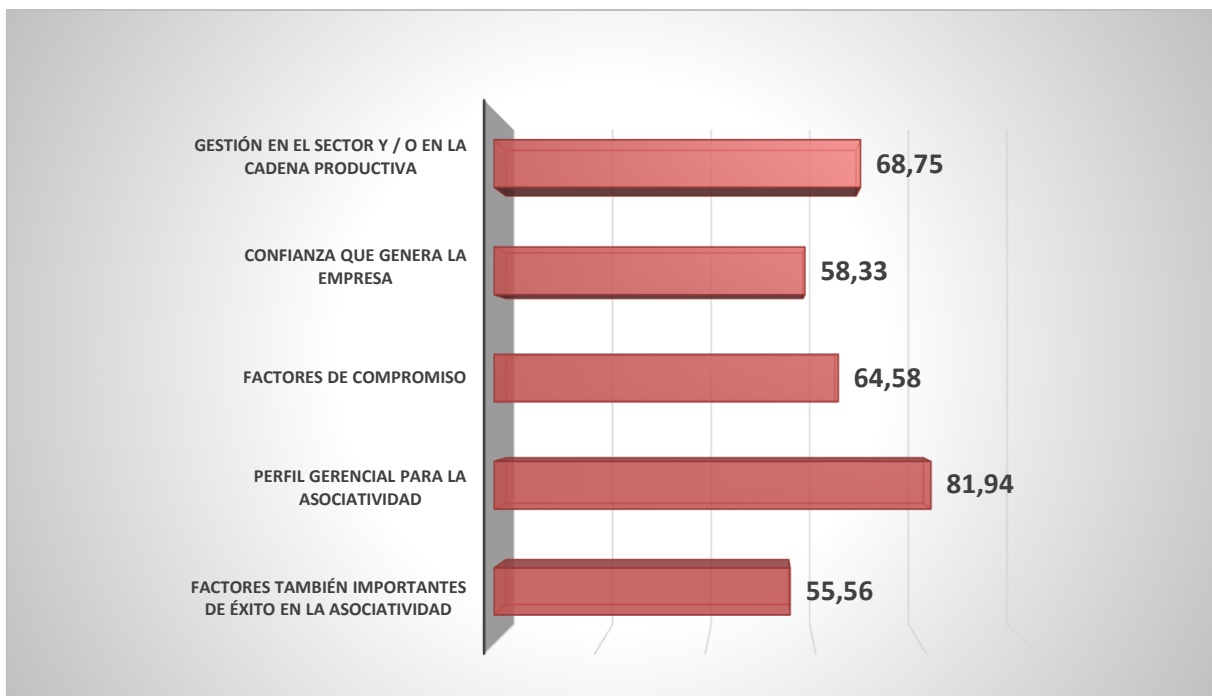
Se debe mejorar en la estructura organizacional desarrollando pensamiento estratégico logístico, también se debe soportar la operación en la definición y documentación de indicadores (16.67%)

logísticos o cuadro de mando integral que permitan tomar decisiones. HJG no tiene un sistema de información de tecnología de última generación como por ejemplo un ERP.

6.2.10 Asociatividad

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 65.83%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 11)

Figura 11. Asociatividad



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

Se evidencia que el perfil Gerencial para la asociatividad (81.94%) cuenta con un alto nivel, puesto que la Gerencia realiza permanente alianzas con diferentes entidades y partners estratégicos, principalmente a nivel comercial, pues entiende que esa labor es muy importante para garantizar

la continuidad del negocio, adicionalmente no existe una agremiación líder que agrupe este concepto de negocio y esto hace que la Gerencia se encuentre tan comprometida en crear redes de cooperación.

Debido a la claridad que tiene la Gerencia de la necesidad de asociarse es que la compañía ha logrado un importante posicionamiento en el mercado, siendo de las pocas en el mercado que se dedican al negocio asistencial.

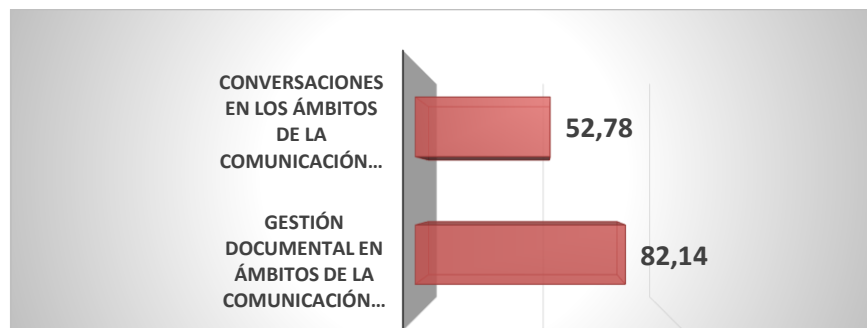
Problemáticas

HJG debe trabajar en fortalecer la confianza para la Asociatividad (55.56%), desarrollando proyectos de cooperación interempresarial, con el fin de conocer y dar a conocer sus instalaciones y procesos para lograr trabajo colaborativo con proveedores, clientes y competencia en pro de lograr mayor competitividad y generar el nivel de confianza que requiere. Podría trabajar en lograr certificarse bajo ISO 9000, con el fin de documentar y organizar toda su estructura para garantizar de forma sistémica que toda la organización se vuelque hacia mantener la calidad su servicio.

6.2.11 Comunicaciones e información

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 67.46%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 12).

Figura 12. Comunicaciones e información



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

HJG cuenta con una muy buena gestión documental (82.14%) en ámbitos de la comunicación empresarial, puesto que planea, revisa, controla y conserva adecuadamente la información relativa al negocio garantizando mantener altos estándares de calidad en las comunicaciones con todas sus partes interesadas, de hecho, denota bastante celo a la hora de elaborar comunicaciones tanto verbales como escritas.

Problemáticas

Se identifica que HJG requiere establecer una estrategia de comunicación (52.78%) más efectiva, mediante la cual logre llegar a todos los niveles de la organización, con esto conseguirá mayor fluidez a la hora de comunicar los objetivos de su visión estratégica, garantizando que el equipo de trabajo participe activamente en la consecución de metas.

Se Sugiere a HJG crear la estrategia de grupos primarios de manera que se diseñe un único modelo de comunicación y a través de reuniones mensuales se informe a empleados y grupos de interés en general los aspectos más importantes del negocio, el mercado y el bienestar entre otros aspectos.

6.2.12 Innovación y Conocimiento

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio tres: 53.71%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 13):

Figura 13. Innovación y conocimiento



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

En HJG se identifica como fortaleza la innovación (66.67%) tecnológica que ha desarrollado en lo referente a equipos y procesos acorde con las necesidades del cliente, gracias en gran medida a su preocupación permanente por conocer cada vez más las motivaciones y necesidades de su mercado objetivo.

Se visualiza adicionalmente la capacidad de la dirección para anticiparse a las oportunidades logrando de manera sistémica desarrollar estrategias que le permiten abarcar otros mercados.

Problemáticas

Aunque en el nivel directivo existen grandes capacidades para la innovación(33.33%) esto no sucede en los otros niveles de la organización, pues no se ha definido y por ende comunicado una estrategia de innovación. Adicionalmente no se ha creado el ambiente propicio para la creatividad e innovación, desarrollando y manteniendo el conocimiento adquirido para garantizar perdurabilidad de este en la organización.

6.2.13 Gestión ambiental

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 32.69%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 14).

Figura 14. Gestión Ambiental



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

Teniendo en cuenta que HJG es una compañía del sector de servicios y que no posee procesos de manufactura su nivel de exposición a factores de riesgo ambiental es bajo, aun así, se observa gran preocupación por elementos como el ruido (89.17%), la contaminación visual y en general por las normas de salud y seguridad en el trabajo aplicadas a las organizaciones que como empresa cuidan de sus colaboradores.

Problemáticas

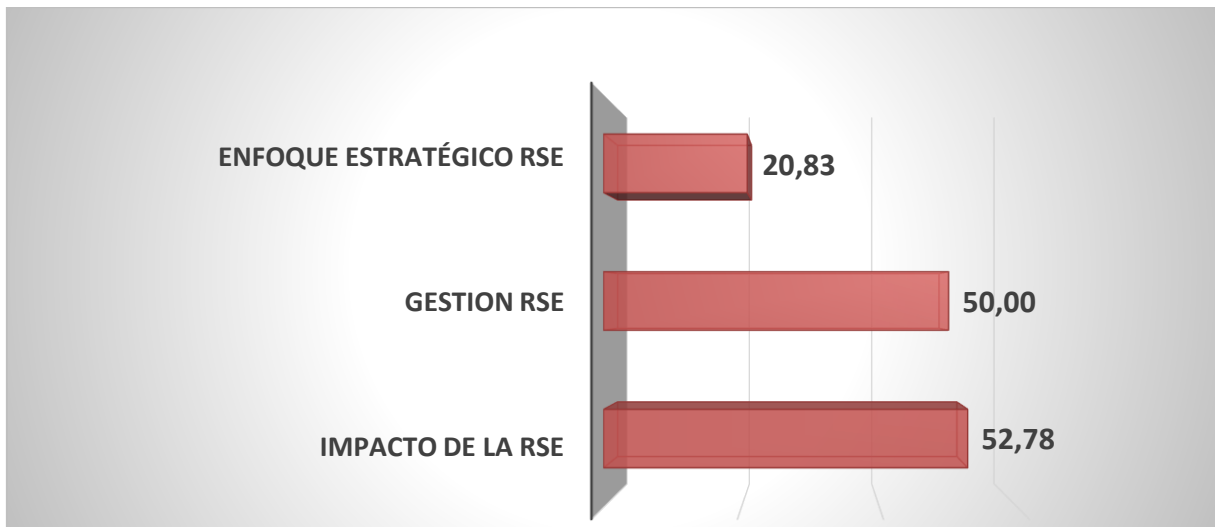
Aunque como ya dijimos, los niveles de exposición a procesos desencadenantes de riesgos ambientales (8.33%) son bajos, la compañía debe fortalecer los aspectos evaluados referentes al riesgo psicosocial, practicando las evaluaciones periódicas de clima y baterías psicosociales que le permitan generar planes de intervención según resultados.

Adicionalmente es importante implantar un programa de reciclaje (33.33%) que permita optimizar los recursos como el papel e impresiones y clasificación de residuos haciendo un importante aporte al medio ambiente.

6.2.14 Responsabilidad social

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos: 41.20%. En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos (Figura 15).

Figura 15. Responsabilidad social



Fuente. Elaboración propia con la utilización del MMGO

Potencialidades

Es importante tener en cuenta que en la actualidad las empresas requieren desarrollar estrategias de responsabilidad social (52.78%) que impacten aspectos como los ambientales, sociales y económicos, en HJG destacamos como positivo la buena reputación que consideran sus grupos de interés frente a la ética en los negocios y la responsabilidad adoptada como parte de su filosofía.

Problemáticas

En la empresa no ha desarrollado planes de RSE (20.83%), pues para la alta dirección está no es considerada como prioridad dentro del core del negocio, aunque conoce la necesidad y los beneficios que trae el desarrollo de un plan de responsabilidad social.

Es importante plantear actividades de educación a sus empleados sobre el cuidado del medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida tanto a nivel laboral como personal, de manera que exista un aporte al colaborador.

De otra parte, la elaboración y divulgación de un código de ética puede ser de gran ayuda a la hora de dirimir conflictos que puedan presentarse evidenciando los impactos positivos

7. Propuesta de Rutas de Cambio

El plan de acción comprende las 3 áreas críticas según los resultados del informe integral, éstas son: Direccionamiento estratégico, Producción y logística. A continuación, se presentan los formatos de priorización con estrategias puntuales para cada componente y un cronograma de actividades a modo de resumen.

7.1 Direccionamiento estratégico

En HJG, se evidencia que la empresa no tiene un proceso formal de planeación estratégica, no se cuenta con objetivos formales a corto, mediano ni largo plazo, por lo cual se sugiere tomar las siguientes acciones que involucran tanto a la alta dirección como a los colaboradores a todo nivel (Tabla 5):

Tabla 5. Ruta de Cambio Componente Direccionamiento Estratégico.

Actividades Para Realizar	Prioridad	Tiempo En Dias	Responsable	Mes			
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Rediseñar la misión y la visión que se han definido para la empresa.	Alta	60	Gerencia Administrativa	█	█	█	█
Rediseñar los valores corporativos.	Alta	60	Gerencia Administrativa	█	█	█	█
Difundir al interior de la organización la misión, la visión y los valores corporativos redefinidos.	Alta	30	Gerencia Administrativa	█	█	█	█
Definir un sistema de información alineado con la estrategia corporativa, que comunique al colaborador con la alta dirección para así obtener información confiable para la toma de decisiones.	Urgente	90	Gerencia Administrativa	█	█	█	█
Comunicar oportunamente los planes de trabajo, fechas de entrega y responsables, con el fin de encaminar esfuerzos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	Urgente	90	Gerencia Administrativa	█	█	█	█

Fuente. Elaboración propia

7.2 Gestión de Producción

En el siguiente esquema se presenta el plan de mejoramiento hacia la innovación en este componente (Tabla 6):

Tabla 6. Ruta de Cambio Componente Gestión de Producción

				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Actividades Para Realizar	Prioridad	Tiempo En Días	Responsable				
Planear la prestación de servicios a Largo Plazo	Alta	20	Coordinador de Operaciones	█			
Tecnología para alinear las ventas y la operación con la estrategia	Urgente	60	Gerencia Administrativa	█	█	█	
Tener un sistema de calidad y Certificaciones	Urgente	30	Gestión de Calidad		█	█	
Tener un CRM o ERP que permite anticipar la capacidad de producción y servicio a los requerimientos del cliente	Alta	90	Gerencia Administrativa		█	█	█
Documentar todos los procesos de tiempos, indicadores, calidad, procesos y procedimientos.	Urgente	5	Coordinador de Operaciones	█			
Control de los procesos total y no parcial, los planes de contingencia deben ser planeados.	Urgente	15	Coordinador de Operaciones	█			
Establecer indicadores de desempeño o un cuadro de mando integral.	Alta	5	Coordinador de Operaciones		█		

Fuente. Elaboración propia

7.3 Logística

Para lograr una eficiente operación logística en el proceso de prestación de los servicios se sugiere revisar los procesos actuales enfocándose en las siguientes partes del proceso (Tabla 7).

Tabla 7. Ruta de Cambio Componente Logística

Actividades Para Realizar	Prioridad	Tiempo En Días	Responsable	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4	
Realizar un plan de logística	Alta	15	Coordinador de Operaciones	■							
Diseñar manuales de procesos y procedimientos	Urgente	30	Gestión de Calidad	■	■						
Establecer indicadores estratégicos y operativos logísticos	Urgente	15	Coordinador de Operaciones			■					
Alinear las estrategias con aspectos logísticos	Alta	30	Gerencia Administrativa			■	■				
Aplicar una técnica formal para estimar la demanda	Urgente	15	Coordinador de Operaciones					■	■		
Capacitar el personal	Media	45	Coordinador de Operaciones					■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia

8. Conclusiones

Al realizar el análisis de cada uno de los componentes de HJG con la aplicación del MMGO, permitió medir el estado actual de la gestión dentro y fuera de la organización, se evidenció que el direccionamiento estratégico tiene falencias dadas por la ausencia de empoderamiento y la toma de decisiones.

Es muy importante mantener y fortalecer el departamento de Producción y logística a fin de convertir a HJG en un referente de calidad, servicio integral, experiencia, personal idóneo y con uso de tecnología. También se debe evaluar el uso que se le está dando a las fortalezas, a fin de maximizar el beneficio que se puede obtener de cada una de ellas.

El cumplimiento de objetivos debe ser materializado a través de planes estratégicos que planteen soluciones a los componentes críticos para mejorar la gestión, y así obtener mejores resultados que permitan posicionar a HJG en el mercado.

En la medida que la ruta propuesta se implemente y retroalimente, se observará que la hipótesis planteada se va ir cumpliendo.

9. Bibliografía

- Arévalo Pardo N. J., Pérez-Uribe R., y Ocampo-Guzmán D. (2015). *MIIGO (Modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Intervención e innovación de la estructura organizacional*. ISBN: 978-958-756-290-3. 58 p. Libro digital y en físico. Universidad EAN. Libro resultado de investigación. Universidad EAN. URI: <http://hdl.handle.net/10882/8932>. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/394-miigo-intervencion-e-innovacion-de-la-estructura-organizacional> o <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1598>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Prentice Hall ISBN VERSIÓN IMPRESA 978-958-699-128-5. ISBN E-BOOK 978-958-699-129-2. En: https://www.academia.edu/7058761/10022014Metodologia_de_la_Investigacion_3edi_Bernal
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Chapters in the History of the American industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia P.158. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- García-Allen, J. (2016). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. Disponible en: <https://psicologiymente.net/coach/tipos-de-liderazgo>
- Hitt, M. A., Ireland, D.,R., y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización* (No. 658.012. 2). Thomson.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1994). *Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill.
- Pérez Porto, J., y Merino, M. (2008) Definición de: Concepto de estrategia. Disponible en: <https://definicion.de/estrategia/>

Pérez –Uribe R. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda. Primera Edición. ISBN: 978-958-771-630-6. eISBN: 978-958-771-631-3. 259 p.

Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A., y López De Mesa J. (2009) (2011) (2013). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. Universidad EAN. Libro: 624 p. Primera impresión: agosto de 2009. Segunda impresión: diciembre de 2011. Tercera impresión: febrero de 2013. Cuarta impresión: septiembre de 2013. ISBN 958-8153-61-2. En: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

Pérez-Uribe, R., Ocampo Guzmán, D., Ospina Bermeo, J., Cifuentes Valenzuela, J., y Cubillos Leal, C.A. (2016). *MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico*. Ediciones EAN. ISBN: 978-958-756-414-3. 98 p. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/516-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento-estrategico>

Pérez - Uribe R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Tesis doctoral. Universidad Nebrija. Julio. 612 p. Publicado vía digital por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-756-156-2. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia>

Regader, B. (2016). *Los 5 tipos de liderazgo en las empresas*. 26/09/2016 09:43 AM. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/economiaconductual/2016/09/5-tipos-de-liderazgo-empresas.html>

Soto, B. (2016). El liderazgo democrático. Disponible en: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-democratico>

- Sparks, G. (2014). Charismatic leadership: Findings of an exploratory investigation of the techniques of influence. *Journal of Behavioral Studies in Business* Volume 7 – September, 2014 Kaplan University P.3. Disponible en: <http://www.aabri.com/manuscripts/141964.pdf>
- Stanovich, K. (2010). How to think straight about psychology. Pearson. ISBN-13: 978-0-205-68590-5 (alk. paper) ISBN-10: 0-205-68590-0 (alk. paper).
- Vargas C., Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación* 33(1), 155-165, ISSN: 0379-7082, 2009. Disponible en: [file:///C:/Users/riperez/Downloads/538-848-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/riperez/Downloads/538-848-2-PB%20(1).pdf)
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0375/379194a6f34b818962ea947bff153adf621c.pdf>