



FUNDACIÓN
NIÑOS DE LOS ANDES



**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”
CON UN ENFOQUE HUMANISTA**

ESTUDIO DE CASO “FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES”

**JOHANA BERMUDEZ ACEVEDO
CARLOS MAURICIO CORREA LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
“MODALIDAD PRESENCIAL”
BOGOTÁ
2011**



Sus derechos son nuestro deber



**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”
CON UN ENFOQUE HUMANISTA**

ESTUDIO DE CASO “FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES”

**JOHANA BERMUDEZ ACEVEDO
CARLOS MAURICIO CORREA LONDOÑO**

MONOGRAFIA

**DOC. CARLOS LARGACHA MARTINEZ
VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES
UNIVERSIDAD EAN**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
“MODALIDAD PRESENCIAL”
BOGOTÁ
2011**



Dedicatoria Johana Bermúdez Acevedo

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia por todo su apoyo

Dedicatoria Mauricio Correa L.

Le dedico este proyecto de Tesis a la sociedad, a Dios, a mi Familia que me

Dio su mano, su compañía, su apoyo, su enseñanza y una oportunidad

Que pocas personas pueden acceder, los amo.

A la universidad EAN por darme la oportunidad de aprendizaje y

A todas las personas que se puedan ver beneficiadas por este proyecto.



AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

La Universidad EAN, al Doctor Carlos Largacha por su participación activa en este proyecto y a la Fundación Niños de los Andes por abrirnos las puertas de su Fundación así como de sus corazones



CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

Abstract (Resumen)	6
Introducción	7
1. Objetivos	9
1.1. General	9
1.2. Específicos	9
2. Identificación del problema	10
3. Justificación	13
3.1. Aporte a la investigación	13
3.2. Aporte a autores	14
3.3. Aporte a la Universidad EAN	14
4. Marco Teórico	16
4.1. Proceso de Investigación Usado	16
4.2. Análisis O.N.G.´S	17
4.3. Empresas Sociales	18
4.3.1. Empresas Sociales Muhamad Yunus	20
4.3.2. Empresas Sociales Antonella Noya	21
4.3.3. Empresas Sociales Ernesto Barrera Duque	22
4.4. Emprendedor Social	24
4.5. Emprendedor social y solidario	25
4.6. Gerencia Humanista	25
4.6.1. Historia Gerencia Humanista	26
4.6.2. El humanismo	27
4.6.3. Capitalismo No Acumulativo	27



4.7. Cultura Organizacional	28
4.7.1. Medición Cultura Organizacional	29
4.7.2. Para que medir Cultura Organizacional en el M.M.G.O.	29
4.8. M.M.G.O.	30
5. Conceptualización (Hipótesis)	32
5.1. Análisis de las matrices de situación del M.M.G.O. actual	32
5.1.1. Componentes	32
5.1.2 Variables y Descriptores	35
5.2. Características Principales Antonella Noya	37
5.3. Características Principales Luis J. Salas Rodas	41
6. Propuesta Creación Herramienta.	45
6.1. Creación de la Herramienta	45
6.2. Nombre de la Herramienta	45
6.3. Proceso de Creación del M.M.G.O. “Empresas Sociales”	46
6.3.1. Fundamentos Componentes	49
6.3.2. Propuesta Componentes M.M.G.O.	50
6.4. Variables M.M.G.O.”Empresas Sociales”	54
6.5. Matriz del M.M.G.O.”Empresas Sociales”	57
6.6. M.M.G.O. “Empresas Sociales” para los autores.	58
7. Aplicación Caso “Fundación Niños de los Andes”	59
7.1. Aplicación del M.M.G.O. “E.S.” Piloto	59
7.2. Análisis Situacional General	60
8. Conclusiones	62
9. Bibliografía.	63
9.1. Tabla Bibliográfica.	63
9.2. Tabla de Graficas.	64
9.3. Tabla de Anexos.	65
10. Cronograma de Actividades	66



RESUMEN (Abstract)

Tema: Propuesta para la creación del M.M.G.O. “Empresas Sociales” con un enfoque humanista. Estudio de caso “Fundación Niños de los Andes”

Autores: Johana Bermúdez Acevedo
Carlos Mauricio Correa Londoño

La propuesta para la adaptación del M.M.G.O “Empresas Sociales”, nace del estudio realizado a las ONG`S el cual se evidencio que estas instituciones poseen algunos conflictos de carácter administrativo que las hace organizaciones con algunas carencias en su gestión, lo cual, no les permite una proyección económica autosostenible. Estas instituciones dependen en un alto porcentaje de las donaciones para su funcionamiento, lo que conlleva a que se disminuya el potencial de su gestión en algunos casos.

Lo anteriormente nombrado nos llevó a generar la idea de crear una herramienta que le permita a este tipo de organizaciones hacer un diagnostico empresarial en un proceso de mejora continua, en la que contemplamos la posibilidad de incluir en este proyecto todas las organizaciones de carácter social además de las ONG`S ya que la problemática identificada las abarca a todas ellas.

En este trabajo realizamos una propuesta para la creación del M.M.G.O “Empresas Sociales” con énfasis en la Gerencia Humanista, con el propósito de crear una herramienta para entidades sin ánimo de lucro con el fin de que estas puedan mejorar sus esquemas de gestión.

En virtud de lo anterior es importante conceptualizar que una empresa social, es una organización que se crea con un propósito social y benéfico para una comunidad específica que puede desarrollar distintas actividades económicas y requiere de una constitución y orden empresarial. Con relación a estas se encuentran diferentes conceptos como los expresados por: Muhammad Yunus, Antonella Noya, Ernesto Barrera Duque entre otros los que fueron tenidos en cuenta en este estudio.

Esta investigación se encuentra basada en el modelo M.M.G.O[®] actual y en otras referencias teóricas en las cuales incluimos conceptos como empresas sociales, emprendimiento social, capital no acumulativo, gerencia humanista y cultura organizacional.

Todo lo expresado anteriormente está enfocado con el propósito de crear una propuesta que brinde instrumentos de apoyo estratégico complementarios para la auto sostenibilidad de las empresas de carácter social.



INTRODUCCION

Esta investigación tiene como propósito plantear una propuesta para la adaptación del modelo M.M.G.O.® actual llevándolo a ser funcional para las empresas sociales basados en un enfoque humanista, para lo cual es necesario hacer un recorrido teórico que proporcione elementos instructivos para la elaboración de esta herramienta.

Teniendo como objeto fundamental, brindar una fortaleza que incentive el autodesarrollo y permita a las empresas sociales desempeñarse eficazmente, el uso de la herramienta ayuda al incremento de los recursos para la auto sostenibilidad con el fin de propender la existencia de estas empresas a lo largo del tiempo en beneficio de la sociedad; es decir, sin perder la dinámica de su naturaleza social.

Si bien es cierto que estas entidades son consideradas como cargas para la economía de las naciones, a través de la auto evaluación y diagnóstico pueden alcanzar un giro estratégico que les permita desarrollar actividades productivas en beneficio de la comunidad y a su vez suplir las carencias que no contemplan las políticas sociales del estado.

La propuesta M.M.G.O. “Empresas Sociales” se constituye en el vehículo de contribución organizacional para las entidades anteriormente nombradas, permitiéndoles alcanzar la auto sostenibilidad sin perder el fin principal de su misión, para que de esta forma, se garantice el cumplimiento de su visión por medio de estrategias organizacionales, para la optimización y el manejo productivo de los recursos humanos, técnicos y económicos destinados en la inversión social.

El diagnóstico permite realizar un análisis en conjunto del entorno tanto interno como externo, para alcanzar las recomendaciones que garanticen la preparación para el desarrollo organizacional integral de los esquemas y planteamiento de nuevos proyectos sociales.

Posteriormente analizaremos diferentes teorías referentes a las empresas sociales, emprendimiento social, gerencia humanista, capital no acumulativo, cultura organizacional y el modelo M.M.G.O.® actual. Con este análisis no pretendemos llegar a un modelo exacto si no hacer un planteamiento de una propuesta para la creación de una herramienta de evaluación y diagnóstico para las organizaciones de carácter social.

A continuación relacionaremos un análisis más profundo del estudio así como de la propuesta M.M.G.O. “Empresas Sociales” en el que se tendrán en cuenta los componentes básicos de este tipo de organizaciones, a los cuales llegamos



después de haber estudiado el modelo actual y de las diferentes características que encontramos de empresas sociales.

Estos componentes integran de forma dinámica los procesos organizacionales dirigidos a la evaluación diagnóstica para la generación de recomendaciones de gestión que proporcionen las herramientas administrativas estratégicas



1. Objetivos

1.1. Objetivo General

- Realizar una propuesta para la creación del M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES” con un enfoque de Gerencia Humanista, aplicando un estudio de caso en la Fundación Niños de los Andes.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de las Empresas Sociales y la Gerencia Humanista como enfoque a la propuesta.
- Realizar un estudio del M.M.G.O. ® “v.9.C.” como base para la propuesta de creación del M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”.
- Realizar una propuesta para la creación del M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES” con el enfoque de gerencia humanista, buscando un modelo para el emprendimiento social.
- Aplicar la propuesta de creación del M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”, a la Fundación Niños de los Andes.



2. Identificación del problema

2.1 Introducción a la problemática

Para la identificación del problema de estudio tuvimos en cuenta el M.M.G.O.® actual y la gestión de las ONG`S, como base de esta investigación, a partir de estos dos temas, encontramos que el modelo actual es una herramienta gerencial que permite realizar un diagnóstico empresarial para empresas del sector productivo, pero le hace falta ese ingrediente social y humanista para que sea un instrumento integral que le permita a las entidades de carácter social tener un análisis situacional para crear estrategias que permitan mejorar su gestión y desarrollar propuestas que las lleven a estas ser Empresas Sociales.

2.1.1 Problemáticas en el M.M.G.O.® V 9.C.

El M.M.G.O.® es un modelo estandarizado para pequeñas y medianas empresas basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión.

“El M.M.G.O.® es una propuesta para los gerentes que tiene interés en construir un futuro promisorio para sus empresas, transformando y utilizando el conocimiento, e incorporando y desarrollando tecnología, creando valor para los accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros.”¹

El M.M.G.O.® actual se diseñó bajo un esquema capitalista y exclusivamente para organizaciones productivas, las Empresas Sociales son organizaciones ajenas a este mercado, que se rige con reglas diferentes, el sistema tradicional requiere que las organizaciones con ánimo de lucro tengan obligaciones diferentes de las de carácter social.

Es por ello que consideramos que el M.M.G.O.® debe contar con una semilla que pueda germinar en beneficio de las entidades de carácter social, teniendo en cuenta que el esquema actual excluye a este tipo de empresas, las cuales necesitan herramientas como estas para aprovechar de una mejor forma los recursos utilizados y usar estrategias administrativas para su crecimiento y desarrollo.

Así mismo la propuesta busca humanizar la producción empresarial en beneficio de la comunidad, sin embargo es pertinente mencionar que el área de producción por procesos en el M.M.G.O.® actual se muestra de manera técnica y para las

¹ PÉREZ, Rafael, et al. M.M.G.O. “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”. Introducción. Agosto, 2009. 19 p.



organizaciones sociales se requiere dar un enfoque sostenible, procurando el beneficio de la comunidad.

En cuanto a la cadena de valor de una organización social se diferencia de las empresas del sector productivo en que su objetivo fundamental es crear una actividad que permita prestar asistencia social a un grupo determinado beneficiarios, en busca de mejorar la problemática que los caracteriza; estas entidades cuentan con ingresos provenientes de personas naturales, jurídicas y/o estatales que le permiten participar en algunos proyectos.

2.1.2 Problemáticas en las Entidades Sociales

Se toman las ONG'S como objeto de análisis ya que estas entidades son las principales en el trabajo social y su funcionamiento no es muy diferente al de las fundaciones y demás entidades sociales.

Las ONG's como ya sabemos son organizaciones de sociabilidad que superan las formas tradicionalistas organizacionales de operar y conseguir recursos para su gestión, que necesitan de terceros para adaptarse a la productividad en beneficio de la comunidad; a pesar de que los objetivos solidarios les brinda importancia en su labor esta se ve disminuida, porque gran parte de estas instituciones carecen de organización en su estructura empresarial.

Así como lo menciona la periodista Española Laura Villadiego en su artículo ¿y si cambiáramos las ONG por empresas socialmente responsables? Publicado en la revista El mundo desencajado en donde afirma "*La teoría liberal dice que cualquier elemento ajeno al mercado causa disfunciones y dificulta el equilibrio económico. La crisis ha demostrado que el mercado no es capaz de autorregularse.*"²

Por otra parte cabe mencionar el boom de la responsabilidad social empresarial, ha generado que muchas empresas del sector productivo hayan creado su propia ONG o fundación; para desarrollar actividades que disminuyan el impacto en la comunidad y el medio ambiente y es otra manera de hacer marketing empresarial con carácter social y proyección hacia la construcción de una sociedad humanista.

Así mismo consideramos importante mencionar que las ONG'S aunque hacen parte de instituciones de carácter social, poseen una característica especial dentro de estas por ser organizaciones no gubernamentales de carácter privado e independiente.

"Este término se implemento a partir de 1945 fecha que le dio reconocimiento a las entidades u organizaciones independientes que

².VILLADIEGO, Laura. ¿Y si cambiáramos las ONG por empresas socialmente responsables?. En: www.elmundodesencajado.es. Julio, 2010.



comenzaron a asumir responsabilidades que los gobiernos no podían manejar o simplemente se rehusaban a hacerlo.”³

De acuerdo con la declaración del secretario general de la O.N.U (Organización de las Naciones Unidas) mediante su discurso en la sesión inaugural del consejo de los derechos humanos que se llevo a cabo el 19 de julio de 2006 en la que reconoce que las ONG`S han alcanzado un papel relevante en el crecimiento de los países menos desarrollados al contribuir con la surgimiento de las sociedades más desfavorecidas, hecho que se refleja en la evolución de los programas de Responsabilidad Social Empresarial.

La conducta social empresarial actualmente no se limita únicamente a las organizaciones constituidas con un fin social, si no que se ha expandido a las grandes empresas del sector productivo quienes han identificado que los consumidores prefieren adquirir productos y/o servicios que generen un beneficio social o al medio ambiente, evento que se hace notorio en el emprendimiento socio económico de los empresarios colombianos.

Lo expuesto en el párrafo anterior se argumenta con la breve exposición, citada en el fórum de comercio internacional:

“Para muchos empresarios aprovechar este bum social que ha tenido el desarrollo de la sociedad los ha llevado a crear su propia ONG y tratar diferentes problemáticas”⁴

Sin embargo en un país como Colombia en el que el desarrollo económico es mucho mayor que el social. La gran problemática que se presenta a estos empresarios, son las dificultades económicas que se presentan para poder financiar una idea social, también encontramos que, la situación económica mundial no permite que las donaciones sigan siendo relevantes en el desarrollo empresarial social por lo tanto muchas de estas entidades han quebrado y el país tiene poca inversión social para ayudar a que estas entidades subsistan.

³ JERVIS, Robert. Robert. International Politics: Enduring Concepts and Contemporary Issues; Longman Publishing Group; Mayo, 2002.

⁴ COMERCIO INTERNACIONAL, Forum. “Nuevas alianzas de empresas y ONG ayudan a los más pobres del mundo”, N° 2, 2007.



3. Justificación

Después de haber analizado la problemática de la gestión organizacional de las ONG`s, identificamos que estas requieren de un modelo de evaluación que les permita diagnosticar la situación actual de estas, para poder aplicar estrategias de mejoramiento continuo. Es por ello que presentamos la siguiente propuesta:

Modificar el M.M.G.O actual para que sea un aplicativo a empresas de carácter social brindando un enfoque de Gerencia Humanista. Esta propuesta se realiza con el propósito de dar una herramienta de diagnóstico a empresas de carácter social, instrumento que proporcionara elementos de juicio para el planteamiento de estrategias administrativas que conlleven al desarrollo de la auto sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que las organizaciones de carácter social presentan problemáticas muy similares en cuanto a la adquisición de recursos los cuales son provenientes la mayoría de las veces a través de aportes voluntarios de personas naturales y/o jurídicas que son variables y circunstanciales. Hecho que nos permite identificar que estas organizaciones requieren de un sistema que haga posible la evaluación constante de las estrategias de desarrollo administrativo en la búsqueda y aplicación del mejoramiento continuo.

Consideramos la viabilidad de nuestra propuesta con base en el estudio realizado en estas organizaciones el cual nos permitió reconocer sus falencias, necesidades y oportunidades de mejoramiento

De acuerdo con los resultados obtenidos de este estudio se puede visualizar que dicho análisis es aplicable a las empresas de carácter social. A continuación presentamos el siguiente grafico que nos permite hacer un diagnostico:



Grafica 1. “Cuadro Diagnostico Justificación”

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. Problemas en la planeación estratégica de las O.N.G.	1. Falta de concientización del personal directivo acerca de la función de planeación	1. Las empresas no aprovechará las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas.	Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.
2. Poco crecimiento económico.	2. Dificultad en la previsión de eventos futuros.	2. No existirá un ambiente de innovación y creatividad que permita a sus miembros plantear alternativas de acción que responsan a los acontecimientos.	
3. Dificultad en la consecución de nuevos recursos	3. Escases de personal preparado.	3. La empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisión que facilite el consenso del mismo en los niveles alto y medio.	
4. Falta de utilización de estrategias administrativas	4. Falta de visión empresarial. La planeación estratégica no está conectada con el funcionamiento de la empresa		

FUENTE: MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Cuadro. 3.1. Ed. Limusa. 170p.

Por medio de esta grafica podemos plantear los síntomas de las problemáticas diagnosticadas en el análisis así como las causas y el pronóstico real de la situación en el caso de las ONG`S que son algunas de las organizaciones sociales evaluadas en este documento.



Aporte a la investigación

Realizar una modificación al M.M.G.O. para poderlo aplicar a las organizaciones de carácter social que requieran mecanismos de evaluación y mejora en sus procesos. Este es el primer paso que damos para el desarrollo de un proyecto con enfoque social que se hereda a la universidad EAN y a sus estudiantes como semillero académico.

En la actualidad la presencia masiva de ONG's ocasiona una necesidad de constante mejora, en este proceso podemos encontrar diferentes problemáticas, como las relacionadas a continuación:

- Falta de entendimiento hacia el cambio en la gestión de estas organizaciones.
- Rechazo hacia el cambio por miedo al fracaso que ocasiona un conformismo en la gestión organizacional.

A todas estas dificultades se suma la debilidad de la cultura organizacional que requiere de una evaluación de riesgos que apoye con diagnósticos y estrategia de mejora que permitan superar el conformismo metodológico administrativo.

Esta propuesta es un trabajo que puede aportar amplios beneficios para las organizaciones sociales y la comunidad en el proceso de cambio, el cual busca innovar en las estrategias administrativas de dichas instituciones.

Aporte a los autores.

La experiencia adquirida en el desarrollo de un proyecto con objeto social que integra las estrategias administrativas de crecimiento organizacional, el proyecto nos otorga habilidades gerenciales, destrezas en el desempeño y aplicación de los conocimientos adquiridos.

Aporte a la Universidad EAN.

Como el M.M.G.O. actual es un proyecto realizado por la universidad EAN como estrategia investigativa para realizar mejoras hacia las Pymes del país, con este proyecto se busca resaltar la importancia de la labor de la gerencia humanista en la academia y despertar en los estudiantes un interés fuera de lo convencional con proyección social, así mismo que se apoyen en las herramientas que ya existentes diseñadas por la universidad EAN, para hacer sus aportes para la adaptación y mejoramiento de estos instrumentos. Dando valor agregado y haciendo aplicable en diferentes sectores empresariales.



4. Marco Teórico

Para comenzar a realizar el análisis del proyecto necesitábamos tomar un proceso de investigación que nos permitiera realizar este proyecto.

4.1. Proceso de Investigación Usado.

El proceso de investigación utilizado lo tomamos del libro de metodología “Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales”, del doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez docente e investigador de la facultad de administración de la Universidad del Rosario y coordinador del área de organizaciones.

El docente Carlos Eduardo Méndez dice que “El proceso de investigación implica un cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir conocimiento acerca de la realidad que ocupa su interés.”⁵

Como lo dice el docente esta metodología nos permite seguir un procedimiento al momento de realizar el proceso de investigación lo que nos lleva a tener un orden y saber cómo utilizar la información recolectada.

“De este modo el desarrollo de la investigación se concentra en tres aspectos básicos: la información (recolección, ordenamiento, procesamiento y presentación), el análisis (construye explicaciones sobre el objeto del conocimiento y permite definir acciones e intervenciones orientadas a prever situaciones futuras en el objetivo del conocimiento)>. Y la presentación y publicación de los resultados de investigación.”⁶

Para mayor información se pueden dirigir a los anexos en este mismo trabajo o directamente al libro “Metodología –Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales- Del autor Carlos Eduardo Méndez Alvarez”.

Ya después de tener un proceso de investigación nos dirigimos a realizar la investigación pertinente para el desarrollo de la herramienta. Esta investigación nos lleva a analizar en la primera instancia a las O.N.G’s.

⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 144 p.

⁶ IBIT. Fuente 5.



4.2. Análisis de las ONG'S

La propuesta para la adaptación del M.M.G.O actual para Empresas sociales con un enfoque humanista requiere la validación teórica de la gestión de las empresas sociales respecto a las organizaciones no gubernamentales, motivo por el cual a continuación presentaremos nuestro interés por presentar una idea que contemple la evaluación y diagnóstico en un panorama que integre el carácter productivo y social, no solo de las ONG's sino de las entidades sociales y otros temas de relevancia para consecución de este proyecto.

Las ONG'S se definen como organizaciones No Gubernamentales y Jervis Robert las define como:

“Entidades de carácter privado y son independientes de las decisiones políticas implementadas por el gobierno. El termino se comenzó a implementar cuando en 1945 se le brindo reconocimiento a estas entidades u organizaciones independientes que comenzaron asumir responsabilidades que los gobiernos no podían manejar o simplemente se rehusaban hacerlo”⁷

Estas entidades sociales yace por el afán de proteger a las personas contra los abusos de poder de sus propios gobiernos a favor a los derechos humanos. Su estructura organizacional es simple y su fundamento es democrático, estas entidades son el canal idóneo entre el estado y la empresa privada, la administración política en beneficio de la comunidad; su campo de acción es concreto con coberturas geográficas precisas y su propósito es mejorar las condiciones de la sociedad y el desarrollo de su entorno.

Lo anteriormente expuesto se fundamenta en lo citado por el Grupo de Estudios Ambientales (GEA) del departamento de Sta Ursula Coapa de Mexico D.F en el artículo ¿Qué es una ONG? Publicado en abril de 1998 en donde dice:

*“Estas organizaciones poseen una estructura muy simple; son equipos de trabajo en las que cada una de las personas que realizan una función especializada y esta en coordinación con los demás integrantes del grupo, con la única finalidad de realizar las tareas que se proponen colectivamente.”*⁸

⁷ IBIT. Fuente 3.

⁸ GEA (Grupo de Estudios Ambientales), ¿Qué Es una ONG?, Allende No 7, México D.F, Abril, 1998.



También cabe mencionar que las ONGs son movimientos autolimitados puesto que se mueven a nivel de propuestas que pueden ser de carácter público o privado, así mismo son organizaciones que pueden impulsar labores culturales a través de otro tipo de mecanismos diferentes a los utilizados tradicionalmente por organizaciones de otro tipo y cuyos objetivos sean de socialización.

Hace unas décadas la sociedad esperaba a que todas las problemáticas fuera resuelta a través de servicios ofrecidos exclusivamente por el gobierno. Después comenzaron aparecer las ONG'S y la solución de las problemáticas comenzaron a depender de estos dos actores, sin embargo, faltaba un actor principal en la solución de problemáticas y es la empresa como tal.

A la solución de las problemáticas hechas por las empresas se le ha dado el nombre de Responsabilidad Social Empresarial y ha llevado a ser un punto diferenciador en el mercado, pero, ¿Qué ha pasado con las ONG'S?

“Parece urgente que las empresas asuman su responsabilidad ante la sociedad, evitando provocar daños a la misma y contribuyendo a resolver sus problemas; en lugar de permanecer ajenas a las condiciones de vida de las sociedades en que se desarrollan”.⁹

Si las empresas comienzan aplicar este proceso de asumir su responsabilidad ante la sociedad, las ONG'S dejarían de tener un ingreso donante para subsistir en un mercado y podría ser el fin de estas entidades.

Esto nos ha llevado a tomar esta investigación hacia la creación de empresas que sean socialmente responsables y encontramos algunas entidades que ya han dado los primeros pasos por este cambio socioempresarial.

El concepto Empresas Sociales se le ha dado a estas entidades que han logrado asumir su responsabilidad ante la sociedad sin dejar un lado el crecimiento empresarial.

4.3. Empresas Sociales

Algunas de las teorías a tener en cuenta para este análisis es la presentada por el sociólogo Luis Julián Salas Rodas, especialista y magister en Ciencias Sociales, director ejecutivo de la Fundación Bienestar Humano en la revista Fundamentos No 21 (nov. 2004)

⁹ CARDOZO BRUM, Myriam. Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresarial. Junio. 2003.



“De las ONG`S a las empresas sociales: ¿Qué Cambia?, ¿Qué Permanece? Haciendo síntesis de lo expuesto por el autor en mención conceptualizamos lo siguiente “Desde hace tiempo las organizaciones no gubernamentales ONG`S son reconocidas como actores sociales, que buscan contribuir en el cumplimiento de las responsabilidades que el estado ha dejado vacías, representando los interés de las comunidades marginadas. Sin embargo algunas de estas organizaciones manifiestan su inconformismo por el rol empresarial adoptado, porque limita su estilo empresarial cohibiéndoles de actividades productivas que generan auto sostenibilidad.”¹⁰

Las empresas sociales por su parte adoptan un rol productivo que les permite obtener rentabilidad, esta diferencia deja al descubierto una problemática de las entidades sin ánimo de lucro que buscan generar auto sostenibilidad, hecho que representa una contradicción por la cual se constituyen estas organizaciones. Luis Julián salas en su siguiente apreciación aclara que no se opone a las prácticas que generen productividad teniendo en cuenta la cita relacionada a continuación:

“La evolución de las ONG hacia la empresa social no es un imperativo del Tercer Sector ni de todas las ONG. Como en todo proceso hay oportunidades y hay amenazas. Las oportunidades residen en el logro de la sostenibilidad, en el aseguramiento de excedentes para el fortalecimiento institucional, en la optimización de los recursos, en la posibilidad de mejorar los niveles de remuneración del personal y en poder alcanzar estándares de calidad. Las amenazas se incuban en los riesgos de pérdida de identidad, de renuncia al ideal de cambio humano y transformación social, del predominio de los objetivos e intereses económicos sobre los sociales, en el incentivo de la competencia sobre la colaboración, en la adopción de prácticas “non santas” como el trafico de influencias y la corrupción para hacerse a los contratos oficiales y en el abandono definitivo de la mística y del voluntariado como fuerza social. Corresponde a cada Asamblea de socios, a cada Junta Directiva, a cada Dirección Ejecutiva de las ONG analizar los pros y los contras de tal evolución. Por último, no olvidemos que la implantación a ultranza de la gerencia social no es garantía certificada contra las quiebras y el colapso”¹¹

Con esta breve introducción en el marco teórico quisimos mostrar el porqué de la transición en nuestro tema principal de estudio de ONG`s a Empresas sociales, puesto que durante la investigación encontramos que se puede abarcar un poco más el tema de carácter social y no quedarnos en tan solo las ONG`s, que hay

¹⁰ Fundamentos No 21 (nov. 2004) “de las ONG`S a las empresas sociales: ¿Qué Cambia?, ¿Qué Permanece?”, Luis Julián Salas Rodas

¹¹ IBIT. Fuente 10.



mas empresas que buscan brindar un beneficio social y también aportar a la economía de nuestro país y que requieren fortalecer su estructura organizacional.

Ya habiendo mencionado las ONG`S y algunas de sus características vamos a tratar el tema de las Empresas sociales, citando varios autores de este tema, ya que es uno de los conceptos relevantes de este estudio.

La empresa social existe con el propósito de contribuir en el desarrollo social y comunitario creando espacios de participación como una alternativa estratégica organizacional de producción de bienes y servicios generando fuentes de trabajo, lo cual resulta una buena alternativa en este periodo de crisis por el cual atraviesa la economía.

De acuerdo con la lo expuesto por la licenciada Marisa Burlastegui en su trabajo de introducción realizada para la universidad Mar del Plata, considera que:

“La empresa social puede ser considerada como una propuesta alternativa a la crisis del modelo social del bienestar que a través de un esfuerzo cívico y solidario, como una recomposición del nexo entre lo económico y lo humano, relanza una perspectiva en la cual prevalecen valores tales como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad, diferenciándose de los sistemas sociales usuales de protección social pública (asistencialismo), partiendo de una concepción de sujeto radicalmente distinta, pues concibe al hombre como un sujeto activo, protagonista, hacedor de su propio proyecto.”¹²

En consecuencia podemos conceptualizar la empresa social como un esfuerzo cívico solidario y pro social que se constituye en herramienta y alternativa para la creación de fuentes nuevas de empleo y oportunidades de desarrollo económico comunitario.

4.3.1 Empresas Sociales por MUHAMMAD YUNUS

El escritor del libro “Empresas para todos” Muhammad Yunus fundador y director del banco Grameen “El banco de los Pobres”. Fueron los ganadores del premio nobel de la paz en el 2006. Escogimos este autor para nuestro marco teórico puesto que labor de este gran hombre nos dio elementos importantes para la propuesta de una herramienta que contribuya al desarrollo de las empresas de carácter social.

¹² BURLASTEGUI, Marisa. Lic. Introducción al concepto de empresa social. Universidad Mar del Plata.



De acuerdo con este autor “una empresa social es una nueva clase de empresa. Es bastante distinta tanto de la tradicional que busca maximizar utilidades (lo que describe a prácticamente todas las empresas del mundo) como de la organización sin ánimo de lucro (que depende de donaciones caritativas o filantrópicas). También es bastante distinta de lo que definen otros términos usados frecuentemente, tales como “iniciativa social”, “emprendimiento social” o “empresa socialmente responsable” que realmente describen variedades de empresas que buscan maximizar utilidades”¹³

El concepto que nos brinda este autor nos permite ver una nueva forma de empresa en la que su contribución social es verdaderamente importante y requiere de un esfuerzo empresarial para la solución de problemáticas sociales que aquejan a un grupo determinado de individuos.

Es importante aclarar que este libro el autor menciona dos clase de empresas sociales, la primera se refiere a aquella que se encuentra dedicada a la solución de problemas sociales a través de una constitución en la que se encuentra un grupo de inversionistas que reinvierten las utilidades en la misma empresa con el objeto de mejorar los recursos de la misma.

La segunda clase de empresa social que plantea Muhammad Yunus se refiere a una organización social que genera utilidades y a su vez proporcionan beneficios a la comunidad objetiva, se diferencia de las entidades sin ánimo de lucro porque en esta los inversionistas y propietarios reciben utilidades y beneficios financieros, de la misma manera este tipo de empresa permite retornar la inversión en un periodo de tiempo determinado.

No solo el ganador del premio Nobel ha escrito sobre empresas sociales, también en Latinoamérica se han dado cuenta de este cambio y encontramos a una mujer que nos muestra una definición un poco menos utópica para los autores y más posible de realizar en el desarrollo mundial.

4.3.2 Empresas sociales por Antonella Noya

Encontramos también la definición aportada por Antonella Noya administradora del programa LEED (Local Economic and Employment development), es un programa para el desarrollo local y empleo de la OCDE (organización para la cooperación y desarrollo económico) en el foro internacional de economía social y solidaria.

¹³ YUNUS, Muhammad. Empresas para todos. Ed. 1. Capítulo 1. 1 P.



“Las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”.¹⁴

Características de las empresas sociales

De acuerdo con la presentación de Antonella Noya encontramos que “Las empresas sociales se caracterizan por no tener como fin último de su existencia el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, sino lograr mejores beneficios para un mayor número de pequeños productores y de sus comunidades, para los consumidores finales y para el desarrollo ecológico, social y culturalmente sustentable.”¹⁵

Respecto a lo expuesto por la autora y descrito en el párrafo anterior cabe mencionar que el éxito de la empresa social depende de tres factores fundamentales en el desempeño de las mismas y son: el desarrollo de productos o actividades económicas generadoras de ingresos, el impacto social comunitario y la organización administrativa.

Continuamos nuestro análisis por latinoamerica y llegamos a Colombia en donde encontramos que Ernesto Barrera Duque también habla sobre las empresas sociales.

4.3.3 Empresas sociales para Ernesto Barrera Duque

Ernesto Barrera Duque en su artículo la empresa social y la responsabilidad social nos muestra la definición de estas “empresa social” (social enterprise), por el (Department of Trade and Industry) del Reino Unido (2002):

¹⁴FORO INTERNACIONAL DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. Memoria, Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES), Secretaría de Economía, México, 2002

¹⁵ NOYA, Antonella. La información que se presenta es resultado de una investigación realizada entre las 106 empresas sociales participantes en el Encuentro Nacional de Empresas Sociales Exitosas. FONAES. 2003.



“Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social.”¹⁶

Este autor brinda una explicación acerca de las empresas sociales resaltando que estas no se relacionan con la ideología gerencial y administrativa, ya que su propósito principal es el incremento de los recursos así como el capital de trabajo de los inversionistas.

En la revista de ciencias administrativas y sociales innovar de la universidad Nacional de Colombia, Ernesto Barrera Duque resalta el concepto dado por Mair y Noboa en el año 2003 respecto a la empresa social; quienes la conciben como:

Definición escogida de empresas sociales

“La empresa social como una organización híbrida (creación simultánea de valor económico y social), en la cual, para su categorización, no sería indispensable tener en cuenta su carácter privado o público, tampoco su naturaleza jurídica particular (sociedad comercial, fundación, trust, alianza estratégica, joint-venture, corporación, empresa del Estado, cooperativa, fundación, etc.) o su orientación al lucro, sino la integración organizativa de una misión social catalizadora del cambio social, implementada mediante un modelo de negocio autosuficiente, embebido en un contexto socioeconómico y cultural específico”¹⁷

Ya después de haber encontrado diferentes significados encontramos que esta definición es la más concreta y precisa para desarrollar nuestro modelo empresarial y poder cumplir los objetivos de este proyecto.

Ya habiendo hablado de algunas teorías y conceptos de empresas sociales cabe mencionar las características y la importancia de la labor del emprendedor social o líder social, a continuación estaremos dando algunos apuntes acerca de este tema.

¹⁶ INNOVAR, Revista de Ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia; ISSN (Versión impresa): 0121-5051 Colombia”

¹⁷ IBIT. Fuente 16.



4.4. Emprendedor social

Hemos considerado importante resaltar las características del emprendedor social, así como la relevancia de su labor en el desempeño administrativo y gerencial de las organizaciones sociales, por lo cual a continuación relacionamos, un pequeño fragmento extraído de la revista electrónica de trabajo social en el artículo el emprendimiento social: un valor en alza, escrito por Patricia Matus licenciada en trabajo social:

“El emprendedor social se caracteriza por tener por un lado "el temperamento incansable, la visión, la determinación y los métodos pragmáticos y orientados a resultados de los emprendedores de negocios (que son capaces de transformar industrias enteras), con las metas y calidad ética de los granos reformadores sociales (que son capaces de lograr importantes adelantos en el campo social), según una definición de Ashoka, organización mundial que da apoyo a los emprendedores sociales para fomentar la transformación social.

La principal diferencia entre un emprendedor de negocios y un emprendedor social es que el objetivo del primero es el beneficio económico, mientras que el emprendedor social tiene por motivación el cambio social. Dos componentes que también persigue el emprendedor social son la sostenibilidad social y ambiental de su proyecto y un componente ético muy fuerte.”¹⁸

La visión de Patricia Matus nos permite identificar y dar valor a la labor del líder en el desempeño de la actividad social, este debe tener visión, determinación e inquietud social, que con las herramientas gerenciales de evaluación y diagnóstico apropiadas pueden generar cambios significativos en el entorno y la comunidad, para ello debe contar no solo con un enfoque humanista si no con una estructuración administrativa que le permita mantener la organización a cargo de manera auto sostenible.

En cuanto a nuestra propuesta cabe resaltar que la idea de la adaptación del modelo M.M.G.O actual a Empresas sociales con un enfoque humanista, a demás de buscar brindar esta herramienta gerencial, también pretende despertar el interés en el desarrollo del liderazgo social, no solo en los estudiantes de la universidad E.A.N sino también traspasar fronteras incitando a los líderes de las

¹⁸ MATUS, Patricia. Revista electrónica de Trabajo social. Artículo El emprendimiento social: un valor en alza por Patricia Matus.



organizaciones sociales para un cambio gerencial que transforme la idea de la beneficencia en productividad para la comunidad.

Una vez mencionada la importancia de la labor del líder social resulta relevante hacer énfasis en la relación del emprendimiento social en el sector solidario.

4.5. Emprendimiento social y solidario

Pese a que no existe una definición universal de emprendimiento social, podemos hacer referencia algunos aspectos fundamentales que pueden constituirse como elementos claves del objeto social solidario y son la innovación gerencial apoyada en un modelo de negocios que proporcione sostenibilidad y a su vez proyecte el éxito de la economía del emprendimiento social, transformando las opciones de los beneficiarios de una comunidad objetivo.

El emprendimiento social es un tema que ha impactado política, social, económica y culturalmente en nuestra sociedad por lo cual queremos mencionar la opinión del economista Alveiro Monsalve director del centro de desarrollo empresarial, adscrito a la fundación de educación Nueva América y Coeducar en Bogotá quien dice que:

“Las organizaciones solidarias en Colombia deberían contemplar en su desarrollo institucional como objetivo de nivel estratégico, el fomento a la cultura del emprendimiento entre sus asociados y ser ellas mismas creadoras de riqueza económica, gestoras de innovación productiva, creadoras de oportunidades articuladas con el mercado real doméstico o exportador y nucleadoras de esfuerzo asociativo para generar nuevos empleos. Este es el emprendimiento económico y social que se constituye en el gran desafío actual para las organizaciones solidarias.”¹⁹

En consecuencia el emprendimiento social trasciende de la gestión de la gerencia humanista de la cual haremos una breve reseña.

4.6. Gerencia Humanista

Antes de profundizar en la historia de la Gerencia Humanista, es indispensable conceptualizar este término, el cual se puede identificar con una reflexión que nace de la necesidad de integrar la esencia humana en medio de una gestión de

¹⁹ MONSALVE, Alveiro. Trabajo de Emprendimiento Social “Modelo de desarrollo social alternativo”, 2 p.



procesos, conocimientos, labores y toda actividad grupal que unifique la satisfacción individual y organizacional generando un beneficio para todos.

4.6.1. Historia de la Gerencia Humanista

La necesidad de pensar en un enfoque humanista surge de la antigua administración la cual concebía a los seres humanos como instrumentos de productividad en un proceso de acuerdo con lo expuesto en la teoría clásica y científica.

Sin embargo el rol de las personas en las organizaciones toma importancia a partir de cuarto de siglo pasado, teniendo en cuenta que se genera la necesidad de incluir a los individuos, en los procesos ya que se identifica que estos son parte dinámica de la estructura organizacional y que conforman la piedra angular de la esencia de la gestión administrativa y organizacional.

En consecuencia el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas a partir de la década de los años treinta, integrando el desarrollo de la psicología integrada al trabajo y a la productividad.

Encontramos que la teoría de las relaciones humanas nació gracias a los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo y sus colaboradores, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Posteriormente en los años cuarenta surge la teoría de la motivación de Abraham Maslow quien realizo la pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas, esta aporta a la gerencia humanista el enfoque social quien destaca indirectamente la labor de la gestión en el individuo como ente importante que integra el desempeño organizacional y social.

La evolución histórica ha permitido reconocer y resaltar la importancia de los factores humanos apoyados en técnicas como al motivación y la satisfacción personal, factores que actualmente aportan significativamente progreso a la administración organizacional y social.

Este periodo de transición destaca teorías como la del campo de Lewin, quien identifico algunos factores de la conducta humana, como son: los hechos reales de la vida de cada individuo, así como el entorno y las circunstancias del mismo. Estos factores influyen en la conducta social y el desempeño laboral ocasionando un proceso social en el cual el administrador es el responsable de direccionar esta relación para alcanzar los objetivos propuestos en la gestión organizacional.



4.6.2. El humanismo

El humanismo se refiere a toda práctica o estudio que tenga un enfoque hacia la protección de las necesidades y los valores humanos, el cual resulta un reto para la gestión organizacional integrando la ética la moral con el desarrollo de las habilidades humanas en beneficio de las instituciones y creando a su vez una cultura y un acercamiento a la condición de las personas.

Se considera que el humanismo es una filosofía que defiende la integridad de la dignidad humana y nace de la misma condición de los individuos de satisfacer la necesidad de ayudar en forma solidaria a otros.

De acuerdo con esto hacemos referencia a lo citado en la investigación en gerencia humanista realizado por el grupo Kuage de la universidad E.A.N, quienes afirman lo siguiente:

“El humanismo es una filosofía racional bien fundada por la ciencia, inspirada por el arte y motivada por la compasión. Resaltando la dignidad de cada ser humano, esta sustenta la maximización de la libertad humana y la oportunidad de acuerdo con la responsabilidad social y planetaria. Esta defiende la extensión de la democracia participativa y la expansión de la sociedad al descubierto, situando los derechos humanos y la justicia social.”²⁰

En este tema de Gerencia Humanista y sus implicaciones en la nueva manera de gestionar, consideramos la importancia de mencionar el capital no acumulativo como parte del enfoque que estamos buscando, generar una conciencia de igualdad y de equilibrio en medio de la sociedad

4.6.3. Capital no Acumulativo

Para conceptualizar es tema vamos a mencionar el artículo traducido por Néstor Guillermo Saruba. v 1.1 marzo, 2011 del capítulo 2 del texto lo pequeño es hermoso del autor E.F Shumacher quien muestra una visión de la situación económica actual y sus efectos en la sociedad.

E.F.Shumacher realiza un estudio acerca de la distribución de los recursos económicos en la sociedad mundial, para lo cual realiza un comparativo del incremento de la riqueza como se cita a continuación:

²⁰ LARGACHA, Carlos. SARMIENTO, Diego. PALOMO, Stephanie. Investigación en Gerencia Humanista. Kuage Universidad EAN.



“El crecimiento económico que visto desde el punto de vista de la economía, la física, la química y la tecnología, no tienen ningún límite discernible. Una actitud de vida que busca la satisfacción en la persecución unilateral de riqueza - para abreviar, el materialismo - no encaja en este mundo, porque contiene dentro de sí mismo ningún principio de limitación, mientras que el ambiente en que se desarrolla está estrictamente limitado.”

²¹

La tesis expuesta por E.F.Shumacher, se relaciona con nuestra propuesta, teniendo en cuenta que la labor de las organizaciones sociales requieren de la consecución de recursos de manera innovadora, para la redistribución de las riquezas de manera equitativa en beneficio de una sociedad vulnerable; efecto del fenómeno descrito anteriormente.

La gerencia humanista se relaciona directamente con la cultura organizacional teniendo en cuenta que esta se refiere a la conducta de las personas en su entorno por lo cual a continuación veremos algunos aspectos importantes acerca de este tema.

4.7. Cultura organizacional

Cultura organizacional se considera como el conjunto de normas, valores y políticas que caracterizan la conducta de las personas en un entorno laboral, reflejándose en la imagen corporativa y así mismo establece el clima laboral de una organización.

Desde esta perspectiva observamos la importancia de la cultura organizacional en clima laboral, pasando de ser un aspecto poco significativo en la gestión empresarial, transformándose en tema relevante que contempla una cultura laboral, abierta y humana que constituye una fortaleza en el camino del éxito y la excelencia, donde se promueve el compromiso y la responsabilidad.

Este concepto permite la implantación de estrategias de evaluación y aprovechamiento de oportunidades de mejora, ocasionando una nueva proyección de gestión; Para el caso particular de nuestra propuesta, adaptación del M.M.G.O para “Empresas Sociales”, su implementación representa un instrumento transformador para las empresas de carácter social.

²¹SARUBA, Néstor Guillermo. Lo pequeño es hermoso. Autor, E.F. Shumacher. 1 marzo, 2011. Traducción.



4.7.1. Medición de la cultura organizacional

Esta medición resulta como método de estudio para conocer, diagnosticar y replantear los ambientes laborales, sus normas y premisas; dentro de estos métodos los más comunes son la observación, los cuestionarios, entrevistas y evaluaciones de la filosofía organizacional.

El diagnóstico que se deriva de la medición de la cultura organizacional, determina los instrumentos existentes en la evaluación de la calidad del clima organizacional y de la percepción que tengan los empleados y la alta gerencia de los elementos culturales, otorgando pautas para la toma de decisiones.

Para alcanzar la evolución a través del cambio organizacional consideramos importante tener en cuenta lo expresado por Paulo Duran en su artículo desarrollo organizacional publicado en la página de administración Gestipolis:

“El cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización. En otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización. Si las organizaciones quieren sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y renovarse, es obligatorio que cambien su cultura organizacional.”²²

La cultura Organizacional es muy importante en el modelo a desarrollar porque nos da un abrebocas de la situación organizacional interna de la empresa, esto nos lleva a profundizar nuestro estudio sobre este tema.

4.7.2. Para qué medir la cultura organizacional en el M.M.G.O.

La cultura organizacional es un mecanismo clave para poder lograr una información totalmente verídica al momento de implementar el M.M.G.O. en la empresa a la que se le vaya a realizar.

Teniendo en cuenta que nuestra propuesta es un modelo de gestión el cual proporciona elementos de juicio, es indispensable involucrar al personal de la organización a analizar, y estimular el compromiso que se requiere por parte los empleados para obtener información veraz que permita hacer un análisis objetivo de la situación real de la empresa, evitando la omisión o falsedad de los datos proporcionados por temores generados por el clima laboral.

²² DURAN, Paulo, Pagina de Administración Gestipolis, artículo de Desarrollo Organizacional.



Lo expuesto en el párrafo anterior es relevante toda vez que de la calidad y veracidad de la información recolectada depende la eficacia del modelo M.M.G.O “Empresas Sociales”.

El tema de la cultura organización es parte importante de la gerencia humanista como del M.M.G.O actual puesto que de alguna manera ayuda que el diagnóstico que se realice sea transparente y veraz a la hora de la aplicación del modelo por consiguiente a continuación describimos el Modelo M.M.G.O actual.

4.8. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (M.M.G.O.)

Es un modelo diseñado por la universidad EAN, como método de análisis de la situación organización para el mejoramiento continuo de las PyME’s.

La Universidad EAN a través de la gestión de los docentes y estudiantes a efectuado el análisis de aproximadamente 150 empresas generando una transformación en el desarrollo administrativo, que ha permitido emplear novedosas practicas gerenciales enfocadas a las prioridades de las empresas.

Como se expresa en la introducción del libro del M.M.G.O en la cual su autor Rafael Perez Uribe manifiesta lo siguiente:

“La propuesta de un modelo o sistema de gestión para una PYME innovadora constituye la imagen – futuro de la empresa que debe irse construyendo a partir de la situación actual o diagnóstico, por medio de metodologías, técnicas, instrumentos, métodos y herramientas de investigación – acción, consultoría, participativa o de intervenciones directas.”²³

El M.M.G.O es una instrumento gerencial de diagnóstico que puede ser aplicado a empresas de todos los sectores productivos , que permite identificar y hacer un análisis situacional y con otras herramientas gerenciales puede proporcionar una ruta de cambio y así llevar las organizaciones a un mejoramiento continuo en sus procesos, para lo cual se requiere estudiar los siguientes componentes:

1. Seguimiento y comprensión del entorno.
2. Dirección Estratégica.
3. Gestión del conocimiento.
4. Comunicación e información.
5. Gestión de mercadeo.
6. Importaciones y exportaciones (Comercio Exterior).

²³ IBIT. Fuente 1.



7. Gestión Financiera.
8. Gestión de operaciones.
9. Gestión Humana.
10. Estructura y cultura organizacional.
11. Asociatividad.
12. Responsabilidad social y Gestión ambiental.”²⁴

Gráfica 2. Explicación Modelo de Modernización de la Gestión de Organizaciones.



FUENTE: PÉREZ, Rafael, et al. M.M.G.O. “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”. Introducción. Agosto, 2009.

Si se desea encontrar más información sobre el M.M.G.O. Actual diríjase a los anexos o al libro directamente M.M.G.O. “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”.

²⁴ IBIT. Fuente 1.



5. Conceptualización (Hipótesis)

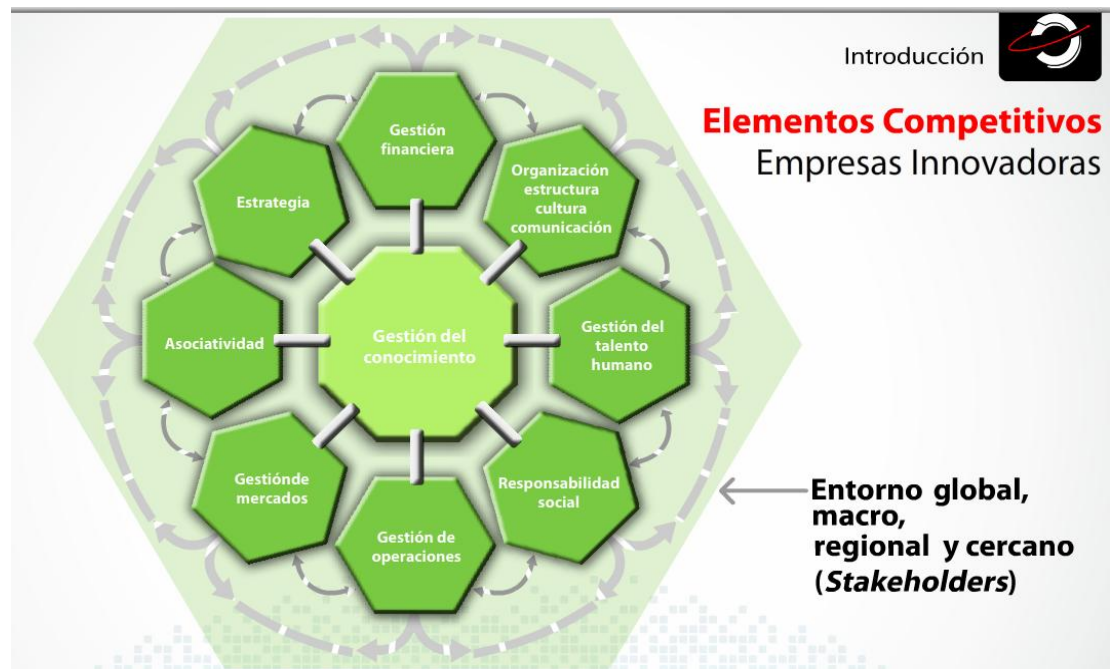
5.1. Análisis de las matrices de situación del M.M.G.O actual.

Ya después de analizar todos los puntos clave para realizar la herramienta, necesitamos realizar una conceptualización más profunda del M.M.G.O. actual.

5.1.1 Componentes

El modelo actual posee 15 componentes primordiales los cuales conceptualizamos para comenzar a conformar la herramienta y cumplir los objetivos de esta investigación.

Grafica 3. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.



Análisis del entorno económico

Para conceptualizar este componente se deben contemplar cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro, integrando la evaluación gerencial del posicionamiento de la rentabilidad, que permita aprovechar las fortalezas para el desarrollo y competitividad de las organizaciones.

Direccionamiento estratégico

Este componente permite direccionar estratégicamente el sistema y estructura organizacional en la planeación y orientación de la gestión para que exista un desempeño y control por medio de indicadores empresariales.

Gestión de mercadeo

Este proporciona las herramientas en la gestión de mercadeo y comercialización de una organización, requiere de la implementación de procesos de gestión de análisis de los mercados, del sector para identificar la estrategia de promoción de los productos o servicios en busca del incremento de nuevos clientes.

Cultura organizacional

Este factor evalúa el clima laboral y posibilita la participación de los trabajadores para fomentar el desarrollo y compromiso activo para el mejoramiento de la gestión organizacional.

Estructura organizacional

A través de esta matriz se evalúa el proceso empleado por la organización para el establecimiento de los procesos que involucran el recurso humano los factores físicos y sus competencias como estrategia de equilibrio para los sistemas de información que facilitan la toma de decisiones de la alta gerencia.

Gestión de producción

Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

Gestión financiera

Esta matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se encuentra la organización, considerando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables esenciales y sustenta la observación, en las unidades y medios desenvueltos o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.

Gestión humana

Esta matriz se refiere a un componente organizacional empleado para la evaluación, desarrollo y seguimiento de la gestión humana por medio de las actividades elementales que se necesitan para el ingreso de personal a las



organizaciones, así como la promoción de las habilidades competitivas para el mejoramiento del desempeño que pretende la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas en el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.

Exportaciones

Se evalúa la presencia de una estrategia de exportaciones precisa, el insumo de información sobre los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables y como la organización mide y procesa la realimentación de esos mercados para la toma de decisiones interna.

Importaciones

Se evalúa la presencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la presencia de insumos importables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.

Logística

Por medio de la logística se evalúa la capacidad de coordinación de los procesos de la organización, planeación y proyección de los recursos para la productividad a través de la satisfacción de las expectativas de los clientes, constituyéndose en instrumento esencial de la competitividad en la gestión del sistema de operaciones y la organización en general.

Asociatividad

Se refiere a la capacidad de asociación de las PyME's en las diferentes modalidades de relacionarse, hecho que constituye la conformación de redes organizacionales para la productividad de una sociedad. Así como su capacidad para generar estrategias como valor agregado a la economía social.

Comunicación e información

Este componente permite la medición de algunas variables como son: reuniones, registro y control de datos, generando y transmitiendo conocimientos para evaluar la capacidad de comunicación y manejo de la información así como la distribución y capacidad de transmisión de la misma.



Innovación y conocimiento

Es un componente que busca evaluar la situación de la organización en cuanto a la competitividad, para lo cual se debe calificar el plan organizacional de retroalimentación y actualización de conocimientos de forma integral para todas las áreas con el propósito de identificar las habilidades de los empleados y la distribución de los grupos de trabajo para ubicación del recurso humano de tal manera que proporcione eficiencia y rentabilidad, innovando las estrategias de medición del desempeño organizacional.

Responsabilidad social y gestión ambiental

Con este componente se puede evaluar de forma integral las políticas de la gestión ambiental, inversión social, prácticas no éticas. Así mismo lo involucrado con la salud y la seguridad de las personas, también el ciclo de vida de los productos y/o servicios, los registros y documentos importantes que avalan la implementación.

5.1.1.2 Variables y descriptores M.M.G.O actual

Por medio del siguiente gráfico presentaremos los componentes y las respectivas variables del M.M.G.O actual.

Gráfica 4. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.

COMPONENTES M.M.G.O ACTUAL	VARIABLES
ANÁLISIS DEL ENTORNO	Análisis del entorno global (global meta) Análisis del entorno país (macro) Análisis del entorno sectorial y regional Análisis del entorno cercano o próximo Cadenas productivas y cluster Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena Competencia Producto Precio
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Principios de planeación Sistemas de finalidades (misión, visión y objetivos) Valores corporativos
GESTIÓN DE MERCADEO	Orientación de las empresas hacia el mercado Planeación y control de mercadeo Investigación de mercados comportamiento del consumidor y segmentación Estrategias de Producto o servicio Estrategia de precio o tarifas Estructura y estrategia de distribución Estrategias de ventas Estrategias de comunicación Servicio al cliente o consumidor
CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Liderazgo Participación y compromiso desarrollo y reconocimiento Creación de un entorno vital para los trabajadores Procesos para la estructura Manuales de estandarización Control sobre la estructura Competencias acorde a la estructura Evolución de la estructura Cohesión de la estructura



GESTION DE PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> Planeacion de la produccion de bienes o servicios Proceso de produccion de productos o servicios Relacion entre ventas y plan de operaciones Plan de operaciones y capacidad Gestion de calidad Plan de operaciones, fallas y errores Programacion de produccion control de operaciones El sistema de operaciones Conocimiento de la capacidad Desempeño y resultado
GESTION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> Inversion Financiacion Rentabilidad Informacion Instrumentos Procesos
GESTION HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> Estructura del plan de la gestion humana Implementacion y seguimiento de la estrategia de la G.H Reclutamiento Selección Capacitacion Entrenamiento Promocion Compensacion Bienestar social Manejo laboral Salud ocupacional
EXPORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Preparación para los mercados Externos Talento humano orientado al exterior Estrategia de la empresa para exportar conocimiento y analisis de la competencia internacional Diferenciacion del producto Flujos de informacion y control
IMPORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Importacion justo a tiempo Control de calidad a las importaciones Normas tecnicas Analisis de proveedores Politica de importaciones-Tramites Logistica de importacion Flujos de informacion y control
LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> Planeacion logistica Relaciones internas y externas Administraion de materiales Organización Control logistico Gerncia logistica Competencia logistica Indicadores logísticos Sistema de informacion
ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Gestion en el secto y/o en la cadena productiva Confianza que genera la empresa Factores de compromiso Factores de éxito en la asociatividad
COMUNICACIÓN E INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones Informacion, datos y conocimiento Indicadores pragmaticos TIC
INNOVACION Y CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gente para la inovacion Proceso de inovacion Relaciones Organización para la inovacion Tecnologías de Soporte Mediacion de la inovacion Curva innovadora
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Política Ambiental Proteccion a la propiedad intelectual Políticas de inversion social Políticas antisoborno y anticorrupcion Salud y seguridad industrial Analisis del ciclo de vida del producto o servicio Registro y documentos

Grafica de los Componentes y Variables del M.M.G.O actual

FUENTE: Autores

Cada componente tiene sus propias variables, estos son las temáticas un poco mas analizadas que tiene que llevar la herramienta que será funcional para las Entidades Sociales.

Si desea información más profunda sobre este tema diríjase a anexos o directamente al libro del M.M.G.O.



Aparte de estas características que ya tiene el M.M.G.O. actual encontramos diferentes características en los autores investigados que deberían tener las empresas con un enfoque social.

Estas características son la principal diferencia que tienen las empresas productivas a las empresas sociales por lo tanto son analizadas para la creación de la herramienta.

5.2. Características Principales que menciona Antonella Noya para las Empresas Sociales.

A continuación mencionamos las características que expone Antonella Noya para las empresas sociales y las hemos tenido en cuenta y relacionamos como posibles componentes de la propuesta planteada para la adaptación del M.M.G.O “Empresas Sociales”

Organización

Representa la relación organizativa que tiene la empresa como la participación de los socios y niveles democráticos en la toma de decisiones, liderazgo y cohesión. Las directrices sociales específicas y sus lineamientos para la planeación, dirección, ejecución, evaluación y comunicación de la gestión social, que se desprenden de esta directriz general y que desarrollan e instrumentalizan su aplicación, orientarán la gestión social en sus diferentes procesos y la toma de decisiones correspondiente en todas las dependencias de la empresa.

Variables de la organización:

- Principios de planeación enfocados a una misión social.
- Sistema de finalidades (Misión, Visión y objetivos).
- Valores Corporativos.
- Organización Jerárquica.
- Toma de decisiones.
- Conectividad entre áreas de trabajo.

Capacidad empresarial

La capacidad empresarial no tiene un significado único y su estudio debe tener en cuenta al menos dos aspectos. El primer se refiere a los fenómenos relacionados con las empresas dinámicas de rápido crecimiento que constituyen el centro de atención en el debate de la política económica. Este aspecto práctico está íntimamente relacionado con la discusión de la consecución de fondos financieros, sobre todo en los mercados de capital de riesgo. A continuación mencionamos algunas variables:



- Análisis del meta entorno.
- Análisis del macro entorno.
- Análisis del entorno sectorial.
- Análisis del entorno cercano.
- Competencia.
- Productos o servicios.
- Cliente misional.
- Cadena productiva social.
- Auto sostenibilidad y precios.

Desarrollo de productos

La diversificación de productos, innovación, selección y transformación organizacional, fortalece la gestión así como el emprendimiento de la economía social y solidaria, que necesita consolidar y desarrollar la priorización de las necesidades de adquisición de bienes y servicios, seleccionando proveedores del sector social.

Estas son algunas de las variables del desarrollo de productos:

- Análisis de las necesidades sociales.
- Estrategias de investigación de mercados.
- Orientación del producto o servicio a la organización.
- Estrategias de marketing social.
- Estrategias de producto o servicio (Brief).
- Comportamiento del cliente misional.
- Medición de la satisfacción del cliente misional.

Innovación y uso de tecnologías avanzadas

Las empresas sociales pueden crear y/o utilizar uno o varios procesos con tecnología, para el desarrollo de prácticas o intervenciones para la generación de producto(s) nuevo(s) creado(s) para mejorar una situación o resolver un problema social.

El sector solidario representa una gran responsabilidad para el estado, que conlleva al desarrollo para la implementación de políticas, que contribuyan a la formación de un contexto favorable al florecimiento y despliegue de iniciativas comunitarias innovadoras enfocadas a la resolución de problemas sociales en el nuevo ambiente global.

Esta gestión requiere contemplar algunas variables dentro de las cuales se identifican las siguientes:



- Organización y personal para la innovación.
- Procesos de innovación.
- Relaciones
- Tecnologías de soporte.
- Medición de la innovación.
- Promover una cultura innovadora.
- Cooperación entre entidades educativas, gobierno y población involucrada.

Comercialización

Estas empresas se presentan cuando han logrado integrar la producción a la distribución para la Producción Social, la cual se encuentra representada en unidades productivas comunitarias que tienen como objetivo fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de las comunidades y su entorno (alimentación, vestimenta, vivienda, educación y salud) a través del trabajo digno de hombres y mujeres.

Estas empresas presentan algunas variables dentro de las cuales se identifican las siguientes:

- Estrategias de marketing financiero.
- Estrategias Publicitarias.
- Estrategias de distribución.
- Estrategias de comunicación.
- Estrategias de contacto con clientes financieros.
- Relación entre capacidad, operación y ventas.
- Gestión de calidad
- Programas de producción.
- Control de operaciones.
- Desempeño y resultados

Impacto social comunitario

Son empresas consideradas ejemplo en sus comunidades por ser generadoras de empleo y brindar servicios que benefician a la comunidad.

Cuentan con algunas variables dentro de las cuales se visualizan las siguientes:

- Proceso de contratación en comunidades de presencia.
- Reconocimiento por la comunidad a impactar.
- Políticas antisoborno y anticorrupción.
- Posicionamiento de marca por la comunidad a impactar.
- Cumplimiento de los valores corporativos en el interior de la comunidad.



Integración ecológica con el medio ambiente

Son empresas que han logrado una integración con el medio ambiente y se caracterizan por su preocupación por los problemas ambientales; se le ha dado mayor reconocimiento en la sociedad y se promueve que las empresas cada vez respeten el entorno en el que desarrollan su actividad. Para su gestión integra algunas variables entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Políticas ambientales.
- Uso de nuevas tecnologías.
- Concientización interna y externa del cuidado ambiental.
- Aprovechamiento de recursos en el bienestar del cliente misional.

Rentabilidad y fortalecimiento financiero

Estas empresas han logrado disminuir el gasto operacional y los costos de la gestión social ofreciendo un mejor servicio por un menor costo, aprovechando los recursos y buscando nuevas formas de ingresos. Para lo cual integra las siguientes variables, entre otras:

- Inversión.
- Autofinanciación.
- Rentabilidad.
- Información.
- Instrumentos.
- Procesos.
- Estrategias para la reducción de gastos.
- Estrategias para la consecución nuevos recursos.

Equidad de género

Son organizaciones que se destacan por brindar igualdad de oportunidad tanto a los hombres como a las mujeres, y otorga valor a la contratación de diferentes personas discapacitadas para la realización de diferentes actividades. Requiere la aplicación de algunas variables, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- Contratación de discapacitados.
- Equidad en descripción del cargo.
- Equidad en la remuneración. (Compensación).
- Capacitación y entrenamiento.
- Promoción y evaluación de desempeño.
- Bienestar social.
- Manejo Laboral y salud ocupacional.



Integración de cadenas sociales

Se refiere a la integración de los diferentes productos o servicios que ofrecen para dar reconocimiento a la empresa social como un todo y no como un producto. Son capaces de unir sus esfuerzos es diferentes equipos de trabajo y productos para compactar la oferta y atacar la demanda. Estas organizaciones aplican algunas variables dentro de las cuales relacionamos las más importantes:

- Grupo de ventas.
- Acceso a base de datos.
- Contacto con el sector empresarial.
- Confianza que genera la empresa.
- Gestión en la cadena social.
- Factores de compromiso social.
- Factores de éxito y aprovechamiento del beneficio social.
- Estrategias para la producción de beneficios sociales.

Impacto en el desarrollo regional

Estas empresas se caracterizan por sentirse particularmente orgullosas de su región y apoyan fielmente la misma, creando mecanismos de participación para los habitantes de la región y apoyan el crecimiento económico solidario. Se apoyan en las siguientes variables:

- Contacto con alcaldías.
- Posicionamiento de marca en la región
- Mecanismos de contacto de la región hacia la empresa.

También encontramos otras características que menciona Luis J Salas que son el complemento entre las características que tenemos con el M.M.G.O. actual y las empresas sociales que nos lleva a poder plantear la adaptación del M.M.G.O. para todas las entidades sociales.

5.3. Características Principales que Menciona Luis J. Salas. Rodas, para las Empresas Sociales

A continuación mencionamos algunas de las características que expone Luis J. Salas. Rodas para las organizaciones sociales, las hemos tenido en cuenta por su relación como posibles componentes de la propuesta planteada para la adaptación del M.M.G.O “Empresas Sociales”



Producción y distribución de bienes y servicios

Se refiere al contacto que debe tener con el mercado de carácter no eventual, ni ocasional, sino permanente.

Autonomía de gestión

Este componente requiere contar con su propio proyecto y desarrollarlo de forma autónoma. La empresa social no es un brazo instrumental de otra organización. La autonomía de gestión debe constar en los estatutos y formalizarse en los protocolos.

Riesgo económico

Debe existir una mínima diversificación en la producción (distribución) de bienes y servicios, con un concepto innovador, siendo proactivos, con planes de contingencia para momentos inesperados y tener suficiente capacidad de respuesta en estos casos.

Fuerza de trabajo remunerada

Al menos un mínimo, y pensando.

Carácter innovador del servicio

Debe ofrecer algo diferente, un añadido, un plus de producción.

Iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos

Debe ser expresión de una forma de auto organización de los ciudadanos, como iniciativa de la comunidad.

Tener relación directa con el territorio

La organización conforma vinculaciones en su entorno sectorial (proveedores, competidores, clientes), y resalta la importancia del entorno territorial de dichas empresas y redes de empresas, destacando las vinculaciones existentes entre los diferentes actores, públicos y privados, en el logro de la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial. Se busca la unificación de empresas para el beneficio social y de esta forma abordar los problemas económicos y afrontar los cambios.

El poder de decisión no se basa en la posesión de capital

Sino en la participación de las personas.



Participación democrática en la gestión de las actividades

Debe asegurar los mecanismos de participación en las decisiones. La democracia es un criterio ligado a los socios, “una persona, un voto”; la participación es un criterio que remite a los destinatarios de las actividades de la empresa.

Limitación en la distribución de beneficios.

Se trata de un elemento constituyente, irrenunciable, pero no suficiente. A diferencia del criterio anglosajón, en el que la distribución de los beneficios es el único criterio, es necesario identificar, no sólo las limitaciones de dicha distribución, sino también otros criterios que garanticen la finalidad social.

Después de haber realizado un trabajo importante en el marco teórico, conceptualizado la hipótesis y analizado las diferentes teorías relacionados con Empresas Sociales, hemos llegado al planteamiento de una propuesta para entidades con carácter social, nuestro principal aporte para estas organizaciones, es dar un instrumento gerencial que les permita conocerse mejor en las diferentes áreas y crear estrategias complementarias para lograr la auto sostenibilidad



6. Propuesta para la creación de la herramienta.

La siguiente propuesta se origina de la necesidad de crear una herramienta que aporte a la gestión de las entidades de carácter social en su dirección, ya que estas organizaciones están asumiendo un riesgo económico y gestionando una fuerza laboral.

La mayoría de las ONG del país son iniciativas emprendidas por un grupo de ciudadanos, que tiene relación con el territorio, y se acogen por ley, a disposiciones estatutarias de índole democráticas. Estas entidades necesitan ser competitivas, y estar en busca permanente de la auto sostenibilidad empresarial, motivo por el cual realizamos la siguiente propuesta.

6.1. Creación de la Herramienta para las entidades con un enfoque Social.

Esta es una propuesta para que organizaciones de carácter social accedan a realizar un análisis situacional y de esta forma se puedan crear rutas de mejoramiento con el fin que dejen de ser entidades que dependan de terceros para sostenerse y se trasladen a ser empresas sociales auto sostenibles y dirigidas bajo un enfoque humanista.

Este Proyecto para nosotros es una prueba de conocimiento y aplicación en todos los ámbitos empresariales y de investigación exhaustiva. Los contenidos expresados en este modelo fueron realizados bajo estudios sobre empresas sociales, que nos permitieron enumerar características básicas que deberían tener estas empresas y unificarlas con el modelo existente para así crear una herramienta funcional que sirva a la sociedad en el medio empresarial.

Con la presente propuesta queremos comenzar a realizar un cambio en la sociedad, promoviendo a que las empresas apliquen la gerencia humanista, como parte de la transformación y empiecen a ser reconocidas como empresas sociales, dando un beneficio de crecimiento gracias a la herramienta presentada.

6.2. Nombre de la herramienta

Después de hacer la investigación sobre O.N.G's y darnos cuenta que lo que buscamos es que estas entidades se trasladen a ser empresas Sociales tomamos la decisión de que el Modelo tome el nombre de **M.M.G.O. "Empresas Sociales"** porque nos basamos del M.M.G.O. desarrollado por la Universidad EAN y buscamos que las entidades comenzando por las Sin Ánimo de Lucro se transformen en Empresas Sociales.



6.3. Proceso para la Creación del M.M.G.O. “Empresas Sociales”.

La modificación del modelo comenzó con el estudio de la gestión de las ONG`s en el ámbito empresarial y la investigación nos llevo más allá de estas y nos direcciono a todas las empresas de carácter social; luego de esto nuestro estudio lo llevamos a el análisis de diferentes autores especializados en “Empresas Sociales”, después se realizó un análisis del M.M.G.O. creado por el grupo de investigación –GPYMES- de la Universidad EAN y se seleccionaron los puntos con los cuales proponemos fusionar las características encontradas al momento de realizar el Marco Teórico.

En virtud de lo anterior se seleccionaron las siguientes características con las que pueden contar las empresas del sector productivo, así como las empresas de carácter social. Con base en el estudio realizado, a continuación presentamos el siguiente listado:

- Análisis del entorno económico
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura Organizacional
- Gestión de producción
- Gestión Financiera
- Gestión Humana
- Logística
- Asociatividad
- Innovación y Conocimiento
- Comunicación información
- Responsabilidad Social
- Organización
- Capacidad Empresarial
- Desarrollo de productos
- Innovación y uso de tecnologías avanzadas
- Comercialización
- Impacto social Comunitario
- Integración Ecológica con el medio ambiente
- Rentabilidad y fortalecimiento financiero
- Equidad de Género
- Integración de cadenas sociales
- Impacto en el desarrollo regional
- Producción y distribución de bienes y servicios.
- Autonomía de Gestión
- Riesgo Económico
- Fuerza de trabajo remunerada
- Carácter Innovador en el servicio
- Relación Directa con el territorio
- Poda de decisión no se basa de la posesión de capital
- Participación democrática en gestión de actividades
- Limitación en la distribución de beneficios.

Una vez estudiado y analizado el anterior listado el cual lo obtuvimos de reunir los componentes del M.M.G.O actual y de las características mencionadas por los autores citados en el tema de empresas sociales las hemos agrupado en ocho; los



cuales plantaremos como propuestas para los componentes del M.M.G.O “Empresas Sociales”, ya que consideramos que en estos siguientes ocho grupos estratégicos abarcamos de manera integral todas las áreas de la empresa.

Después de haber seleccionado y propuesto estos ocho componentes M.M.G.O “Empresas Sociales” que los relacionamos a continuación, aplicaremos unos “traductores o Fundamentos” sociales y humanistas que realizamos en esta propuesta que es nuestro aporte, punto diferenciador de este nuevo modelo , estos traductores re direccionan el objeto de la gestión económica de las empresas del sector productivo, y se aplica a la empresas sociales en beneficio de la comunidad, como instrumento de evaluación y diagnostico que derive la auto sostenibilidad de estas instituciones.

Dentro de la selección de los componentes, encontramos los siguientes grupos estratégicos y de esta manera elegimos los componentes de nuestra propuesta:

- Integración con el entorno
- Gestión de Habilidades
- Gestión de bienes y servicios
- Gestión de actividades comunitarias
- Gestión Humana
- Gestión Financiera
- Gestión Social
- Innovación y Comunicación



Grafico 5 Propuesta de los Componentes del M.M.G.O. “Empresas Sociales”



Elaborado por: Autores

Al unir las diferentes características que existen en las empresas del sector productivo, con las de carácter social, podemos seleccionar diferentes componentes aplicables a toda organización pero para este caso son las de carácter social; siendo su principal característica el nivel de profundización del análisis situacional, con el respectivo enfoque social a través de la gerencia humanista.

Siguiendo con el enfoque humanista que estamos planteando para esta propuesta a continuación vamos hacer la descripción de siete “Pilares o fundamentos” que nacen del objeto de las organizaciones sociales como orientación humanista de los instrumentos administrativos que en conjunto conforman la necesidad de las instituciones brindando un beneficio a la comunidad, buscando proteger la integridad del ser humano y garantizado así su bienestar.

Para la propuesta del M.M.G.O “Empresas Sociales” hemos seleccionado los siguientes fundamentos que los vamos a denominar traductores para llegar a unas definiciones de los componentes propuestos que le den el valor agregado y el enfoque social y humanista que estamos buscando a través de esta investigación.

Entendiendo fundamento como principio base para el establecimiento de nuevos criterios en los que entendemos que los seres humanos necesitamos de una orientación basada en el respeto de una comunidad y orientada a prestar un beneficio social e integrar las capacidades humanas y aprovecharlas en el ámbito empresarial, estos fundamentos los consideramos importantes para esta propuesta puesto en el marco de lo social y lo humanista integra al ser humano y lo hace parte importante de las organizaciones y objeto de la actividad desarrollada por las mismas.

6.3.1. FUNDAMENTOS DE LOS COMPONENTES (Traductores)

Después del análisis realizado y todo el estudio personal hecho durante la carrera de Administración de Empresas de la Universidad EAN, tomamos algunos fundamentos del libro “Aproximaciones a la Gerencia Humanista del estudio de caso SEMCO escrito por Carlos Largacha” se nombran algunos fundamentos los cuales son:

Carlos Largacha nombra en su estudio de caso de SEMCO “según su propio análisis, las buenas prácticas, o factores críticos de extio que han llevado a SEMCO a donde está hoy en día son: transparency, noniteratia, trust, sustainability, participation, adults as adults, tapping into the reservoir of talent, non-linear thinking, horizontal structure, the whyway and achieved respect”.²⁵

Las empresas deben cumplir con los siguientes “fundamentos” para cumplir estrategias de buenas prácticas:

- Integración: Definiendo este término como la capacidad de incorporar de manera integral todos los elementos que rodean a la organización tanto internos como externos y a sus miembros en sus procesos
- Creatividad: Se define como la capacidad que tenemos los seres humanos de inventar y aprovechar los conocimientos para encontrar optimización de los recursos existentes tanto físicos como personales, para el beneficio de la comunidad..
- Transparencia: Uso conveniente y oportuno de la información recolectada de manera eficiente, teniendo acceso a esta y el aprovechamiento de los recursos tanto físicos como humanos en el ámbito empresarial.

²⁵ LARGACHA, Carlos. Comp. Aproximaciones a la Gerencia Humanista. Estudio de Caso 7.5. SEMCO. 216P.



- **Responsabilidad:** Valor que caracteriza la conducta humana en el desempeño que le permite reflexionar, orientar y administrar los recursos en los diferentes entornos, social, económico, político y cultural.
- **Compromiso:** Se define como la maximización de las capacidades humanas logrando incentivar de manera integral al colaborador en los procesos empresariales.
- **Liderazgo:** partiendo de que la empresa está constituida fundamentalmente por personas el liderazgo debe estar enfocado en la capacidad para coordinar las acciones de un grupo incentivando el desarrollo de las habilidades y destrezas, buscando lograr un crecimiento empresarial y personal.
- **Equidad:** Se define como la facilidad de obrar de las personas y entrar hacer parte de la comunidad empresarial en todos los ámbitos que rodean a la organización sin importar genero, raza, discapacidad, lugar de nacimiento o clase social recibiendo un trato respetuoso y cordial.

En la búsqueda de herramientas que generen valor agregado a la gestión de las empresas sociales buscamos la integración de los siguientes fundamentos como “traductores” del modelo actual a nuestra propuesta, para llegar a la definición de los componentes propuestos.

6.3.2. Propuesta de componentes para el M.M.G.O. “Empresas Sociales”

Integración en el entorno Empresarial

Las empresas se rigen en un contexto global y este componente se basa en la integración de la empresa con los agentes internos y externos que lo rodean en el ambiente empresarial y de los miembros de la organización. Se basa de cuatro factores básicos los cuales son: Meta, macro, meso y micro.

La información recolectada en este análisis del entorno permite a la organización generar estrategias para su sostenibilidad.

Gestión de Habilidades

Las estrategias es el manejo de las habilidades y con este componente se propone que la gestión de estas, sea orientada hacia la maximización de los recursos humanos con transparencia y creatividad buscando un compromiso de los colaboradores y una equidad social.



Este componente debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y de un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado con el sistema de finalidades. La gestión debe basarse en el trabajo en equipo incluyendo todos los Stakeholders, buscando llegar al cumplimiento de metas y objetivos de estos.

Gestión de Bienes y Servicios

Entendiendo la gestión de Bienes y Servicios como los beneficios que presta la empresa a una sociedad, se quiere mostrar con este componente que con la creatividad, integración y compromiso de las personas en los procesos se puede llegar a satisfacer necesidades que antes no habían podido llegar a suplirse, buscando de una u otra manera la auto sostenibilidad.

Gestión de procesos Comunitarias

Con este componente se propone analizar la gestión de los procesos sociales que presenta una empresa en todos los ámbitos que la rodea enfocándose en sus procesos operativos. En este punto encontramos el manejo de la información de una forma transparente buscando la integración de la empresa y el compromiso de sus miembros.

Gestión Humana

Este componente proporciona un análisis de los colaboradores, para contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la empresa, incentivando la igualdad y el respeto en toda la organización pero que a su vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades.

Gestión Recursos Sostenibles

Permite el análisis y manejo de los recursos financieros de la empresa de una forma controlada y efectiva siempre manejándose de una forma responsable y transparente.

La gestión de Recursos Sostenibles es la consecuencia de los actos reflejados en la contabilidad de la empresa, esto nos permite analizar el daño que sufrió en el momento de tomar una decisión.

Por medio de la gestión e recursos sostenibles se busca disminuir la brecha entre ricos y pobres y buscar una equidad en la sociedad.



Gestión de actividades Sociales

Este componente es un instrumento integral en el cual se evalúa diferentes aspectos de las organizaciones como la salud, educación, bienestar social entre otros, uno de los grandes retos es el reconocimiento de la complejidad de la naturaleza humana, de la sociedad y la integración con el entorno de manera responsable generando así un nivel alto de compromiso de los colaboradores para llegar a un equilibrio social empresarial.

Innovación y Comunicación

La comunicación es una herramienta fundamental en los procesos y en las relaciones humanas, el valor de esta permite la interacción de los grupos de trabajo y la construcción de procesos en equipo, incentivando la creatividad, liderazgo, colaboración y el compromiso y la innovación es el instrumento que hace que la comunicación sea eficaz para el cumplimiento de metas y objetivos.

Estas definiciones anteriormente descritas las realizamos basados en los fundamentos seleccionados arriba y los hemos aplicado a las definiciones del M.M.G.O actual, que son los traductores para darle el enfoque social y humanista a la propuesta del M.M.G.O “Empresas Sociales”

Por medio del siguiente grafico planteamos la transición que proponemos de los componentes del M.M.G.O actual al M.M.G.O “Empresas Sociales” con enfoque humanista, utilizando los anteriormente nombrados fundamentos o pilares que hemos determinado para el cambio de esta herramienta.

Grafica 6. Modificaciones del M.M.G.O. por medio de los traductores.

Esta grafica nos permite analizar los cambios que tuvo el M.M.G.O. actual por medio de los traductores y los diferentes componentes que encontramos durante la investigación con el M.M.G.O. “Empresas Sociales”.

Fuente: Autores



COMPONENTES M.M.G.O actual	TRADUCTORES FUNDAMENTOS	COMPONENTES M.M.G.O. "EMPRESAS SOCIALES"
Análisis del Entorno	Integración	Integración con el Entorno
Para conceptualizar este componente se deben contemplar cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro, integrando la evaluación gerencial del posicionamiento de la rentabilidad, que permita aprovechar las fortalezas para el desarrollo y competitividad de las organizaciones.	Definiendo este término como la capacidad de incluir todos los factores que rodean a la organización tanto internos como externos y a sus miembros en sus procesos de manera diversa e integral.	Las empresas se rigen en un contexto global y este componente se basa en la integración de agentes internos y externos que lo rodean en el ambiente empresarial. Teniendo en cuatro factores básicos los cuales son: Meta, macro, meso y micro.
Direccionamiento Estratégico	Creatividad	Gestión de Habilidades
Este componente permite direccionar estratégicamente el sistema y estructura organizacional en la planeación y orientación de la gestión para que exista un desempeño y control por medio de indicadores empresariales.	Se define como la capacidad que tenemos los seres humanos de inventar o aprovechar los conocimientos para la potencialización de los recursos existentes tanto físicos como personales.	Las estrategias son el manejo de las habilidades y con este componente se propone que la gestión de estas, sea orientada hacia la maximización de los recursos humanos con transparencia y creatividad buscando un compromiso de los colaboradores y una equidad social.
Gestión Mercadeo	Transparencia	Gestión de Bienes Y Servicios
Este proporciona las herramientas en la gestión de mercadeo y comercialización de una organización, requiere de la implementación de procesos de gestión de análisis de los mercados, del sector para identificar la estrategia de promoción de los productos o servicios en busca del incremento de nuevos clientes.	Uso adecuado de la información recolectada y de los recursos tanto físicos como humanos en el ámbito empresarial.	Entendiendo la gestión de Bienes y Servicios como los beneficios que presta la empresa a una sociedad, se quiere mostrar con este componente que con la creatividad, integración y compromiso de las personas en los procesos se puede llegar satisfacer necesidades que antes no habían podido llegar a suplirse, buscando de una u otra manera la auto sostenibilidad.
Cultura Organizacional	Responsabilidad	Gestión de Actividades Sociales
Este factor evalúa el clima laboral y posibilita la participación de los trabajadores para fomentar el desarrollo y compromiso activo para el mejoramiento de la gestión organizacional.	Valor que caracteriza la conducta humana en el desempeño que le permite reflexionar, orientar y administrar los recursos en los diferentes entornos, social, económico, político y cultural.	Con este componente se propone analizar la gestión de los procesos sociales que presenta una empresa en todos los ámbitos que la rodea enfocándose en sus actividades operativas. En este punto encontramos el manejo de la información de una forma transparente buscando la integración de la empresa y el compromiso de sus miembros.
Estructura Organizacional	Compromiso	Gestión Humana
A través de esta matriz se evalúa el proceso empleado por la organización para el establecimiento de los procesos que involucran el recurso humano los factores físicos y sus competencias como estrategia de equilibrio para los sistemas de información que facilitan la toma de decisiones de la alta gerencia.	Se define como la potencialización de las capacidades humanas logrando incentivar de manera integral al colaborador en los procesos empresariales.	Este componente proporciona un análisis de los colaboradores, para contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la empresa, incentivando la igualdad y el respeto en toda la organización, pero que a su vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades.
Gestión de Producción	Liderazgo	Gestión Financiera
Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.	Capacidad para coordinar las acciones de un grupo de personas, buscando lograr un cambio para el cumplimiento de metas y objetivos.	Permite el análisis y manejo de los recursos financieros de la empresa de una forma controlada y efectiva siempre manejándose de una forma responsable y transparente.
Gestión Financiera	Equidad	Gestión Social
Esta matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se encuentra la organización, considerando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables esenciales y sustenta la observación, en las unidades y medios desenvueltos o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.	Se define como el libre acceso a todos los ámbitos que rodean a la empresa sin importar género, raza, discapacidad, lugar de nacimiento o clase social.	Este componente es un instrumento integral en el cual se evalúa diferentes aspectos de las organizaciones como la salud, educación, bienestar social entre otros, uno de los grandes retos es el reconocimiento de la complejidad de la naturaleza humana, de la sociedad y la integración con el entorno de manera responsable generando así un nivel alto de compromiso de los colaboradores para llegar a un equilibrio social empresarial.
Gestión Humana		Innovación y Conocimiento
Esta matriz se refiere a un componente organizacional empleado para la evaluación, desarrollo y seguimiento de la gestión humana por medio de las actividades elementales que se necesitan para el ingreso de personal a las organizaciones, así como la promoción de las habilidades competitivas para el mejoramiento del desempeño que pretende la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas en el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.		La comunicación es una herramienta fundamental en los procesos y en las relaciones humanas, el valor de esta permite la interacción de los grupos de trabajo y la construcción de procesos en equipo, incentivando la creatividad, liderazgo, colaboración y el compromiso; la innovación es el instrumento que hace que la comunicación sea eficaz para el cumplimiento de metas y objetivos.
Logística		
Por medio de la logística se evalúa la capacidad de coordinación de los procesos de la organización, planeación y proyección de los recursos para la productividad a través de la satisfacción de las expectativas de los clientes, constituyéndose en instrumento esencial de la competitividad en la gestión del sistema de operaciones y la organización en general.		
Asociatividad		
Se refiere a la capacidad de asociación de las PyME's en las diferentes modalidades de relacionarse, hecho que constituye la conformación de redes organizacionales para la productividad de una sociedad. Así como su capacidad para generar estrategias como valor agregado a la economía social.		
Comunicación e Información		
Este componente permite la medición de algunas variables como son: reuniones, registro y control de datos, generando y transmitiendo conocimientos para evaluar la capacidad de comunicación y manejo de la información así como la distribución y capacidad de transmisión de la misma.		
Innovación y Conocimiento		
Es un componente que busca evaluar las situaciones de la organización en cuanto a la competitividad, para lo cual se debe calificar el plan organizacional de retroalimentación y actualización de conocimientos de forma integral para todas las áreas con el propósito de identificar las habilidades de los empleados y la distribución de los grupos de trabajo para ubicación del recurso humano de tal manera que proporcione eficiencia y rentabilidad, innovando las estrategias de medición del desempeño organizacional.		
Responsabilidad Social Y Gestion Ambiental		
Con este componente se puede evaluar de forma integral las políticas de la gestión ambiental, inversión social, prácticas no éticas. Así mismo lo involucrado con la salud y la seguridad de las personas, también el ciclo de vida de los productos y/o servicios, los registros y documentos importantes que avalan la implementación.		

6.4. Variables del M.M.G.O. “Empresas Sociales”

Para la propuesta de las variables del M.M.G.O “Empresas sociales”

Integración en el Entorno Empresarial

- Análisis del entorno Económico Global
- Análisis del entorno País.
- Análisis del entorno Sectorial.
- Análisis del entorno Cercano.
- Riesgo Económico

Gestión Habilidades

- Direccionamiento Estratégico. (Organización)
- Sistemas de Finalidad. (Organización)
- Valores Corporativos. (Organización)
- Asociatividad
- Capacidad Empresarial
- Relación empresarial con el Territorio

Gestión de bienes y servicios

- Gestión de Bienes Sociales.
- Gestión de Mercadeo.
- Desarrollo de productos
- Comercialización
- Producto y precio.

Gerencia de Procesos Comunitarios

- Gestión de Producción
- Logística
- Distribución de bienes y servicios

Gestión humana

- Cultura Organizacional
- Estructura Organizacional
- Gestión Humana
- Equidad de genero
- Autonomía de gestión
- Fuerza de trabajo remunerada
- Participación democrática en la gestión de actividades



Gestión de Recursos Sostenibles

- Rentabilidad y fortalecimiento financiero
- El poder de la decisión frente a la posesión del capital
- Limitación en la distribución de beneficios.

Gestión Actividades Sociales

- Gestión Social
- Responsabilidad y gestión ambiental
- Impacto social comunitario
- Integración ecológica con el medio ambiente
- Integración de cadenas sociales

Innovación y comunicación

- Innovación y conocimiento
- Comunicación e información.
 - Recolección de datos, información, almacenamiento y registro.
- Se tienen mecanismos tecnológicos (páginas web, redes sociales, intranet).
- Uso de tecnologías avanzadas.
 - Sistemas de Información
- Carácter innovador en el servicio
 - Proceso.
 - Estándares de calidad



Grafica 7. Componentes y variables M.M.G.O. “Empresas Sociales”

PROPUESTA COMPONENTES	PROPUESTAS DE VARIABLES
Integración Con el Entorno Empresarial	Análisis del entorno económico global Análisis del entorno país Análisis del entorno sectorial Cadenas productivas y clúster Riesgo Económico
Gestión de Habilidades	Direccionamiento estratégico (organización) Sistemas de finalidad (organización) Valores corporativos (organización) Asociatividad Capacidad Empresarial Relación empresarial con el territorio
Gestión de Bienes y Servicios	Gestión de Mercadeo Desarrollo de Productos Comercialización competencia Producto y Precio
Gestión de Procesos comunitarios	Gestión de Producción Logística Distribución de bienes y servicios
Gestión Humana	Cultura Organizacional Estructura Organizacional Gestión Humana Equidad de Genero Autonomía de Gestión Fuerza de Trabajo Remunerada Participación democrática en la gestión de actividades
Gestión de Recursos Sostenibles	Gestión Financiera Rentabilidad y fortalecimiento financiero El poder de la decisión frente a la posesión de capital Limitación en la distribución de beneficios
Gestión de actividades sociales	Gestión Social Responsabilidad y Gestión Ambiental Impacto social comunitario Integración Ecológica con el medio Ambiente Integración de cadenas sociales Impacto en el desarrollo regional
Innovación y comunicación	Innovación y conocimiento comunicación e Información Uso de tecnologías Avanzada carácter innovador en el servicio



6.5. Matriz del M.M.G.O. “Empresas Sociales”

La siguiente matriz está diseñada para que el consultor pueda aplicarla de forma más sencilla y se incluyeron en dos ejes: El horizontal el cual se divide en cuatro estadios de acuerdo a su nivel de desarrollo y en el vertical se plantean las diferentes variables del entorno que se van a evaluar.

Toda la matriz tiene preguntas muy sencillas para dar mayor entendimiento del usuario y permite cuantificar todos los procesos que se realizan en la empresa. Esta termina dando un análisis grafico por descriptor y por componente para permitir el análisis y la creación de las rutas de mejoramiento.

Gráfica 8. Matriz del M.M.G.O. “Empresas Sociales” Entorno Económico

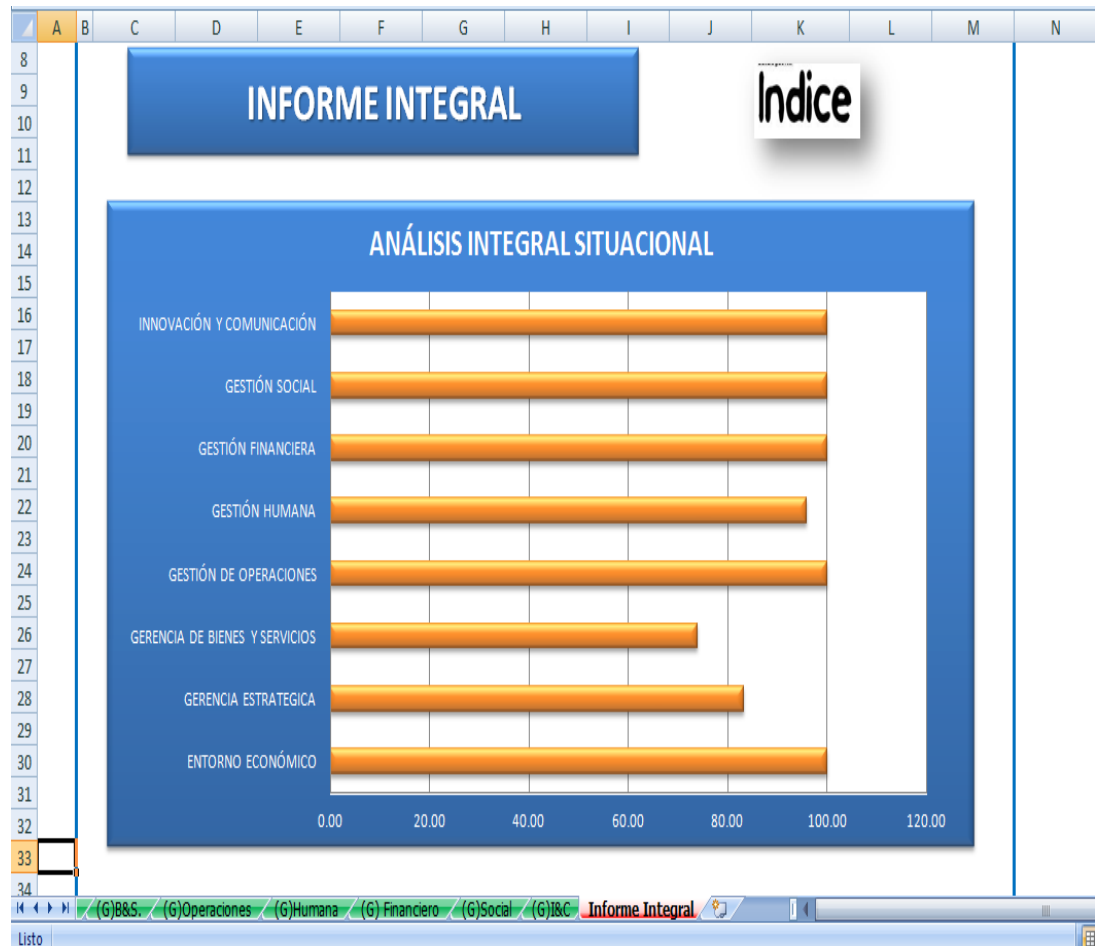
COMPONENTE: ANALISIS DE ENTORNO ECONOMICO																	
Ponderaciones:		0.08	0.17	0.25		0.33	0.42	0.50		0.58	0.67	0.75		0.83	0.92	1.00	
ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
CONSULTA DE INFORMACION ESPECIALIZADA	¿Se tiene en cuenta los planes del Gobierno nacional é internacional para identificar amenazas y oportunidades para la organización?				El gerente y algunos ejecutivos, ¿Consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización?				¿Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización?				¿Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.?				0
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	0.00																
SUMA TOTAL	0.00																
CALIFICACIÓN	0.00																

Fuente: Autores



Estas matrices nos permiten dar un análisis grafico de la situación empresarial en un porcentaje de 0 a 100 y al final arroja un análisis grafico de la situación completa de la empresa.

Gráfica # 9. Grafica de Análisis Empresarial del Informe integral. M.M.G.O. “Empresas Sociales”.



Fuente: Autores

6.6. El M.M.G.O. “Empresas Sociales” para los autores

Este modelo es una prueba tangible de que las empresas necesitan herramientas cada vez mas especializadas para poder sobrevivir en un mercado cada vez más crítico y exigente.

Se espera que las Empresas Sociales sean la nueva forma de empresa en Colombia y el mundo. Yunnus nos mostro un nuevo modelo empresarial que está



siendo muy aceptado en el mundo y lo más importante es que cada vez más clientes están pidiendo la concientización social de las empresas y crear un modelo como estos nos permite ir un paso adelante al desarrollo empresarial mundial y apoyar a estas empresas que quieran convertirse en empresas sociales enfocándose en la Gerencia Humanista.

La Gerencia Humanista es la herramienta que necesitaba el Modelo porque son temáticas que siempre tienen que ir ligadas dándonos el beneficio al ser humano tanto interno con la gerencia humanista como externo con el modelo.

Este Modelo es nuestro aporte al mundo y a la sociedad en general permitiendo al empresario que lo use ir evaluando cada elemento, dándole la situación específica en la que se encuentra la gestión de su empresa.

7. Aplicación Caso “Fundación Niños de los Andes”

La Fundación Niños de los Andes fue la empresa piloto que nos dio la oportunidad de acceder a su información y mostrarnos los procesos usados en su estructura organizacional para llevar la teoría a la práctica.

7.1. Aplicación del M.M.G.O. “Empresas Sociales”

La Fundación Niños de los Andes FNA es una entidad Sin Ánimo de Lucro que por objeto social restituir y defender los derechos fundamentales de los niños, niñas y jóvenes en situación de calle, víctimas del conflicto armado y con derechos vulnerados, trabajar por el fortalecimiento de sus sistemas familiares y potenciar una cultura de corresponsabilidad y participación ciudadana en la solución de esta problemática social, a través de programas y servicios que contemplan: Prevención y atención ambulatoria, Atención en medio institucional y Atención en medio social comunitario.

El proceso con la FNA comenzó el día 20 de Mayo con una reunión en donde se explico lo que se quería hacer y se les pidió el acceso a la información de la empresa. A esta reunión nos acompañó el doctor Carlos Largacha Martínez que es Vicerrector del área de Investigación de la Universidad EAN.

El siguiente paso fue una reunión el día 16 de Junio donde se les presento el Modelo actual y se explico de una forma más concisa y profunda los beneficios y cualidades que tiene la aplicación del M.M.G.O. y se propuso una nueva cita para aplicar la versión 9C del modelo actual.

Se logro aplicar la versión 9C el día 8 de Julio y se lograron diferentes resultados:



- ✓ Se encontraron componentes que no concordaban con los procesos empresariales de la fundación.
- ✓ Se encontró que el modelo no poseía la Gerencia Humanista en su estructura.
- ✓ Los empleados de la Fundación nos recomendaron disminuir el tamaño de las preguntas en cada estadio.
- ✓ Se solicitó un cambio del diseño del modelo.
- ✓ Algunas preguntas eran repetitivas.

Esto nos sirvió para comenzar a modificar el modelo basado el estudio realizado que se encuentra en el marco teórico, también, nos dio un direccionamiento hacia las diferencias entre las empresas del sector real y las Entidades Sin Ánimo de Lucro.

El modelo se comenzó a modificar el 25 de agosto después de la reunión con el doctor Carlos Largacha Martínez donde se realizó el procedimiento básico para la creación de la propuesta.

El modelo se le realizan unas modificaciones tentativas al modelo actual y se aplica a la FNA el 13 de Octubre encontrando gran aceptación por los empleados de esta empresa y por los directivos que apoyaron el ideal de convertirse en Empresas Sociales por medio del modelo.

7.2. Análisis Situacional General

FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES (FNA)

Antecedentes de la empresa

El nacimiento de la Fundación Niños de los Andes está marcado por una dolorosa anécdota: En Diciembre de 1973, Papá Jaime presenció cómo una niña de la calle que se lanzó a recoger la caja de una muñeca caída de un carro, fue atropellada por un camión. Papá Jaime, quien corrió en vano a auxiliarla, pues la niña falleció en el acto, observó que la caja por la cual dio su vida la pequeña, estaba vacía. Desde entonces, él decidió luchar con todos los medios por la niñez desamparada brindándole atención médica, alimento, afecto y un lugar para vivir.

“En un contexto social donde los niños de la calle se habían convertido en parte del paisaje urbano, surge la acción de Jaramillo como un compromiso individual enmarcado dentro de un esquema asistencial de ayuda a esta población. Este trabajo se inicia en la década del 70 y va siendo alimentado por un grupo de



voluntarios, donde lo que prima es una relación de amistad y un sentido de ayuda filantrópico.

Como consecuencia de este trabajo, Jaime Jaramillo decidió organizar una casa para atender a los niños de la calle. De esta forma se constituyó la Fundación, que obtuvo su personería jurídica en 1988, emanada del ICBF.

A partir de este momento comenzó un proceso de consolidación y construcción de la institución. Para la década de los 90, se inició una tecnificación y definición del proceso y de los servicios de atención.”²⁶

Evaluación de la Empresa

El perfil de la empresa se ha medido a partir de la aplicación de las matrices del M.M.G.O. “Empresas Sociales”.

Grafica 8 Análisis Integral de la Situación empresarial FNA



La Fundación Niños de los Andes, es una compañía situada en un promedio equivalente al 56.04%, sin embargo, esta empresa está situada en un rango medio, se analizaron los 8 componentes porque son objeto de estudio en el proceso social que maneja la empresa.

Los capítulos mejores calificados son Gerencia estratégica y Gestión Humana, muestra el énfasis que le da la gerencia a la empresa y ya que es una Fundación y el proceso humano debe ser un punto diferenciador en todos los procesos de la empresa.

²⁶ FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES. Informe Integral. 2010.



Llama sin embargo la atención, la baja calificación en el componente pertinente a innovación y comunicación, por cuanto es importante en cualquier organización, tener propósitos innovadores dentro de la empresa.

El componente pertinente a la Gestión de Operaciones tiene una calificación muy dentro del promedio de 53.70%; razón por la cual, debe observarse con sumo cuidado la calificación de estos dos capítulos y emprender acciones de mejora.

Perfil Detallado

Los resultados por componente dan una visión más clara respecto de las variables que crearon la calificación. En general lo que se pretende con cada calificación de las variables es generar un espacio de reflexión para cada una mostrando su fortaleza o debilidad y demostrando su impacto en el componente respectivo.

En la Fundación hay que denotar que los componentes de Gestión Financiera y Entorno Económico están totalmente conectados entre sí, tienen la misma calificación 55.56%.

El hecho de que el componente de Integración con el Entorno se lleve a la realidad con las mejores prácticas, beneficiará el hecho de que las variables del componente de Gestión Financiera se construyan y mantengan de manera armónica.



8. Conclusiones

- Con este estudio encontramos que las empresas de carácter social necesitan de una herramienta gerencial que fortalezca su gestión actual, porque estas organizaciones no solo buscan brindar un beneficio social, si no aportar a la economía de nuestro país.
- El MMGO actual que es un método creado para el análisis situacional y mejoramiento en pequeñas y medianas empresas del sector productivo, para darle el enfoque social a esta propuesta nos basamos en unos “Fundamentos” que los llamamos traductores y nacen del objeto de las organizaciones sociales con orientación humanista de los instrumentos administrativos que en conjunto conforman la necesidad de las instituciones por proteger la integridad del ser humano, garantizando así su bienestar.
- Se genera un semillero de investigación en el área social y humanista aplicado a las ciencias administrativas y financieras, el cual pueda ser base para que otros estudiantes continúen haciendo sus aportes de conocimiento.
- Al realizar el estudio y aplicación de la herramienta a la Fundación Niños de los Andes nos arrojó unos resultados por componente que nos dieron una visión más clara respecto de las variables y generando un espacio de reflexión para mostrar sus fortalezas y debilidades y demostrando que existen alternativas para la generación de valor agregado a su gestión empresarial.
- Se genera la inquietud de seguir trabajando en el Tema como un proyecto de vida, pensando así en crear una empresa dedicada a la consultoría de entidades sociales haciendo uso de esta herramienta.



9. Bibliografía

Tabla Bibliográfica

1. **PÉREZ, Rafael**, et al. M.M.G.O. “Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones”. Introducción. Agosto, 2009. 19 p.
2. **VILLADIEGO, Laura**. ¿Y si cambiáramos las ONG por empresas socialmente responsables? En: www.elmundodesencajado.es. Julio, 2010.
3. **JERVIS, Robert**. International Politics: Enduring Concepts and Contemporary Issues; Longman Publishing Group; Mayo, 2002.
4. **COMERCIO INTERNACIONAL**, Forum. “Nuevas alianzas de empresas y ONG ayudan a los más pobres del mundo”, N° 2, 2007.
5. **MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo**. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 144 p.
6. **IBID**. Fuente 5.
7. **IBID**. Fuente 3.
8. **GEA (Grupo de Estudios Ambientales)**, ¿Qué Es una ONG?, Allende No 7, México D.F, Abril, 1998.
9. **CARDOZO BRUM, Myriam**. Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresarial. Junio. 2003.
10. **Fundamentos No 21 (nov. 2004)** “de las ONG`S a las empresas sociales: ¿Qué Cambia?, ¿Qué Permanece?”, Luis Julián Salas Rodas
11. **IBIT**. Fuente 10.
12. **BURLASTEGUI, Marisa. Lic.** Introducción al concepto de empresa social. Universidad Mar del Plata.
13. **YUNUS, Muhammad**. Empresas para todos. Ed. 1. Capítulo 1. 1 P.
14. **FORO INTERNACIONAL DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**. Memoria, Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad (FONAES), Secretaría de Economía, México, 2002
15. **NOYA, Antonella**. La información que se presenta es resultado de una investigación realizada entre las 106 empresas sociales participantes en el Encuentro Nacional de Empresas Sociales Exitosas. FONAES. 2003.



16. **INNOVAR**, Revista de Ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia; ISSN (Versión impresa): 0121-5051 Colombia”
17. **IBIT**. Fuente 16.
18. **MATUS, Patricia**. Revista electrónica de Trabajo social. Artículo El emprendimiento social: un valor en alza por Patricia Matus.
19. **MONSALVE, Alveiro**. Trabajo de Emprendimiento Social “Modelo de desarrollo social alternativo”, 2 p.
20. **LARGACHA, Carlos. SARMIENTO, Diego. PALOMO, Stephanie**. Investigación en Gerencia Humanista. Kuage Universidad EAN.
21. **SARUBA, Néstor Guillermo**. Lo pequeño es hermoso. Autor, E.F. Shumacher. 1 marzo, 2011. Traducción.
22. **DURAN, Paulo**, Pagina de Administración Gestipolis, artículo de Desarrollo Organizacional.
23. **IBIT**. Fuente 1.
24. **IBIT**. Fuente 1.
25. **LARGACHA, Carlos**. Comp. Aproximaciones a la Gerencia Humanista. Estudio de Caso 7.5. SEMCO. 216P.
26. **FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES**. Informe Integral. 2010.

Tabla de Graficas.

Grafica 1. “Cuadro Diagnostico Justificación”

Grafica 2. Explicación Modelo de Modernización de la Gestión de Organizaciones.

Grafica 3. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.

Grafica 4. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.

Grafico 5 Propuesta de los Componentes del M.M.G.O. “Empresas Sociales”



Grafica 6. Modificaciones del M.M.G.O. por medio de los traductores.

Grafica 7. Componentes y variables M.M.G.O. “Empresas Sociales”

Grafica 8 Análisis Integral de la Situación empresarial FNA

Tabla de Anexos.

Anexo # 1. Información General Fundación Niños de los Andes.

Anexo # 2. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.

Anexo # 3. Análisis de las matrices de situación del M.M.G.O. actual.

Anexo # 4. Proceso de Investigación usado.

Anexo # 5. Carta Fundación Niños de los Andes.

Anexo # 6. Carta y correo Electrónico aceptación anteproyecto.

Anexo # 7. Carta Carlos Largacha Aceptación Tesis.

Anexo # 8. Certificación Correcciones y aceptación derechos de autor.



10. Cronograma de Actividades

10.1. Cronograma de Gantt.

