



## Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones

# miigo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

## Marco general

Rafael Ignacio Pérez-Uribe  
David Ocampo Guzmán



Ediciones  
**EAN**



**Modelo de Intervención e  
Innovación de la Gestión para las  
Organizaciones (MIIGO®):  
-Marco General-**

**Grupo de Investigación en Gerencia de las  
Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas  
(G3PyMEs)**

**Rafael Pérez-Uribe  
David Ocampo Guzmán**

**2015**

*Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones  
(MIIGO®)- Marco general*



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Coodinadora Gestión de Publicaciones**

Laura Cediél Fresneda

**Revisión de estilo**

Laura Cediél Fresneda.

**Diagramación**

John Fredy García A.

**Diseño y finalización**

María Eugenia Mila E.

**Diseño de carátula**

Álvaro Leonel Guerrero C.

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2015.

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

# Contenido.....

Presentación.....	5
1. El MMGO®-MIIGO® y el cambio planeado en las organizaciones.....	14
2. Retomando el MMGO®.....	23
3. Algunas recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión.....	24
3.1 Preguntas clave.....	24
3.2 Clave para el manejo del MIIGO®.....	25
3.3 De estadio a estadio.....	26
Referencias bibliográficas.....	33



## Presentación.....

**E**l MIIGO® es la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria ubicada por la aplicación de los instrumentos de análisis situacional del MMGO® (Pérez, et al, 2009)<sup>1</sup>.

Es necesario hacer uso del MMGO® antes de trabajar el MIIGO®, puesto que en este último Modelo se desglosan las actividades o los cómo, para escalar de estadio a estadio (1, incipiente gestión al 4, gestión de talla mundial), en términos de mejoramiento e innovación en la gestión de organizaciones.

Para dar un marco de referencia al MIIGO®, es importante observar la evolución que ha tenido el MMGO®, que nace entre 2001 y 2002, con la constitución del grupo de investigación en pequeña y mediana empresa de la Universidad EAN, como resultado de la investigación de experiencias internacionales, nacionales y de la Universidad EAN en los estudios sobre PyMEs. Se concentraron los esfuerzos en diagnosticar las mejores prácticas en gerencia y las modalidades de gestión de conocimiento en las PyMEs, en trabajos específicos en empresas, focalizándose en los componentes organizacionales identificados como críticos.

En 2003, desarrollados los estudios sobre mejores prácticas, se diseñaron las herramientas requeridas para el análisis situacional -matrices por elemento competitivo-, para posteriormente, efectuar una primera validación en un seminario

---

<sup>1</sup> Es indispensable leer los antecedentes y el primer capítulo del libro del Modelo para la Modernización de Organizaciones (MMGO®).

taller con empresarios. A las primeras herramientas se les aplicaron pruebas piloto a diez empresas, sus gerentes y ejecutivos, quienes tuvieron la oportunidad de expresar sus comentarios y críticas sobre los instrumentos desarrollados, aportando significativamente a su pertinencia y mejora.

En el período 2004 a 2008, se depuró el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®)

- En 2004, se implementó el MMGO® en 12 empresas de varios sectores económicos y surgió la versión uno, aplicativo uno y dos del Modelo. En 2005, se desarrolló para la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), un proyecto piloto para nueve empresas de este gremio, sobre el perfil gerencial, utilizando el MMGO®. Este trabajo identificó el nivel de gestión con una visión integral de las empresas afiliadas a ACICAM, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de los elementos competitivos básicos organizacionales, es decir, estrategia integral, direccionamiento, exportaciones, mercadeo competitivo, gestión humana y cultura organizacional, tecnología y conocimiento, información y comunicación, producción y logística, rentabilidad y finanzas, y gestión ambiental, manejados en el MMGO®; así mismo rutas específicas de modernización. Al finalizar la intervención, a cada una de ellas se les entregó un informe con su respectivo mapa o ruta de mejoramiento, en el cual se identificó el estadio, dentro de cuatro posibles, en que se encontraban en el momento de la visita, además de las recomendaciones de mejora hacia la innovación, con respecto a sus elementos competitivos. Para cerrar el ciclo de trabajo, se realizó un taller empresarial con el grupo de empresarios de la muestra, en el cual se desarrolló una mayor sensibilización sobre el MMGO® - EAN y se presentó el informe general a las empresas. Los empresarios fueron activos en la discusión sobre los

resultados de la aplicación del Modelo, las conclusiones y recomendaciones que surgieron por parte del grupo. En este proceso, trabajaron 12 profesores de pregrado y postgrado, integrantes del grupo de investigación de PyMEs, así como cuatro estudiantes de varias facultades que realizaron su práctica empresarial. Así se perfeccionó la versión uno y nació el aplicativo tres.

- En 2006, se realizó un diplomado con 20 empresarios de ACOPI Bogotá–Cundinamarca, titulado “PyMEs de clase internacional” en el que se utilizó como base el MMGO®. De la aplicación en sus empresas y discusión académica, se perfeccionó la versión uno y se creó el aplicativo cuatro.
- Entre enero y marzo de 2007, se realizó la alianza con el Banco Santander, el Diario La República, Orbitel y UNE, para hacer el lanzamiento de ocho fascículos sobre el modelo, a 68.000 suscriptores del mencionado periódico. Se comenzó a trabajar la versión uno, con el aplicativo cinco por *Web* en el *link* [mmgo.ean.edu.co](http://mmgo.ean.edu.co).
- En este mismo año de 2007, se desarrolló una sesión de trabajo con 25 empresarios de ACOPI para invitarlos a implementar en sus empresas el MMGO®. Durante estas sesiones, se comprometieron diez en este proceso, lo que permitió seguir mejorando la versión uno para dar como resultado el aplicativo seis.
- Entre junio y julio de 2008, se aplicó el Modelo a nueve empresas del sector gráfico. Se evidenciaron los perfiles en gestión para la búsqueda de financiación en aras de mejorar la posición competitiva de estas empresas. En este proceso, participaron los integrantes del grupo de investigación de PyMEs de la Universidad (12 profesores de pregrado, postgrado y educación continua).

- En diciembre de 2008, se trabajó con cerca de nueve empresarios del sector solidario, lo que permitió mejorar y desarrollar la versión uno y el aplicativo número siete dirigido a empresas de servicios y comerciales.
- En este periodo, se había implementado el MMGO® a cerca de 132 empresas; se realizaron seis diplomados de actualización en gestión empresarial para estudiantes de la Universidad EAN; dos seminarios de 12 horas cada uno para estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes; dos seminarios de ocho horas cada uno a estudiantes de la Maestría de Administración de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga; y diez seminarios (cada uno de dos horas) para estudiantes de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN y Universidad de Quebec a Chicoutimi, en la ciudad de Bogotá. Para esta época se había utilizado el MMGO® en los trabajos de intervención de la Maestría de UQAC en cerca de 30 empresas.
- En este mismo año de 2008, se compilaron los documentos teóricos y las experiencias de la aplicación del Modelo, y en agosto de 2009 se publicaron dos libros: uno, con la descripción, el marco teórico y el aplicativo ocho del MMGO® y el segundo, mostrando una serie de casos de aplicación del Modelo en algunas empresas, cuyo lanzamiento se realizó en la Feria del Libro.

En 2009, se realizaron nuevamente dos seminarios de 12 horas cada uno, a un grupo de aproximadamente 140 estudiantes de la Universidad de Los Andes, en el seminario intermedio de la Facultad de Ingeniería Industrial, para implementar el MMGO® en empresas seleccionadas por los estudiantes. En paralelo, el libro entró a un proceso de traducción al francés por parte del profesor Gerard Woussen,

de la Universidad de Quebec a Chicoutimi, para desarrollarlo en PyMEs canadienses.

A finales de ese mismo año, se estructuró el proyecto Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO®), como complemento fundamental del MMGO®, para la implementación y seguimiento de las rutas de mejoramiento.

En el primer semestre de 2010, se realizó de nuevo con la Universidad de Los Andes, un seminario intermedio con cerca de 75 estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial y se sustentaron cinco trabajos de aplicación en la Maestría de Administración de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, en empresas del sector de la comunicación gráfica en Santander, aplicando el MMGO®. Además el 1 de marzo, se realizó un intercambio con la Confederación Gremial de Chile (CONUPIA), cuyo objetivo era ser el permanente interlocutor válido de un amplio espectro empresarial constituido por micro, pequeños y medianos empresarios, industriales, de los servicios y artesanos de este país; en este espacio se formalizó un convenio para trabajar el MMGO® con PyMEs chilenas.

Se acordó en este semestre realizar un plan piloto para el segundo semestre de 2010, con diez empresas afiliadas de ACOPI Nacional para implementar el MMGO® y desarrollar y evaluar las rutas de mejoramiento resultante del análisis situacional. En este proceso participaron estudiantes de pregrado de último semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad EAN.

En este segundo semestre de 2010, se formalizó el hecho que en el programa de Administración de Empresas, los trabajos de grado en la figura de trabajo dirigido, los análisis situacionales se realizaran con el MMGO®. Además, se continuó utilizando en las especializaciones y maestrías de la Universidad EAN.

Se finalizaron los MIIGO® de Estructura y Cultura Organizacional para el envío a pares académicos y se comenzaron a trabajar los MIIGO® de los otros componentes del MMGO®. Este último se registró ante la Superintendencia de Industria y Comercio, según resolución 71073 de diciembre 21 de 2010.



En el primer semestre de 2011, en la Maestría de Traducción de la Universidad EAN y la Universidad Pompeu Fabra, se tradujo al inglés el libro de casos y el primer capítulo del MMGO® para facilitar su utilización en este idioma.

Se formalizó una red en PyMEs con las universidades Sinú, Quebec a Chicoutimi (UQAC), Santo Tomás de Bucaramanga, Nacional de Manizales, Los Libertadores y EAN, para editar un libro en conjunto sobre las experiencias en PyMEs, entre ellas la aplicación del MMGO®. Este se publicó de manera digital en el primer semestre de 2012.

En ese mismo año de 2011, se publicaron cuatro videoclips en *YouTube* sobre la aplicación del MMGO®: Profesor George Frenette (UQAC); Profesor Gerard Woussen (Q.E.P.D) (UQAC), Seguros BETA y ASENVASES LTDA. En el segundo semestre, se realizó la octava versión de la unidad de estudio Modernización de Organizaciones en el programa de Administración de Empresas de la Universidad EAN.

Se realizó un convenio con la multinacional 3M para repotencializar la gestión en tres de sus proveedores. Participaron estudiantes de la Maestría de Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN-UQAC, con las empresas: SAG ingeniería (Oscar García), C&C (Angélica Romero) y Special Gráfico S.A. (Carlos Melgarejo), con la Tutoría de Rafael Pérez (RIPU) y Mery Rocío Palacio.

Se finalizaron los MIIGO® de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental, y se realizó la primera reimpresión del MMGO® con los mejoramientos del caso; el libro de casos se rediseñó pedagógicamente para facilitar su utilización. Para el año 2011, ya se había aplicado el MMGO® a 230 PyMEs; durante este mismo año.

En 2012, se dió inicio a la edición de la traducción del MMGO® al francés, con miras hacia su publicación para realizar una misión a la Universidad de Quebec y posibilitar su utilización por parte de los candidatos en la Maestría de Gestión de Organizaciones en esta Universidad. Se depuró el MMGO® en inglés para su respectiva publicación y se desarrolló la novena versión de la electiva sobre Modernización de Organizaciones en la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas (FAFCE).

Se consolidó, con un equipo de trabajo, el proyecto piloto con proveedores de 3M<sup>5</sup> para desarrollar el MIIGO®, y se trabajó con SAG Servicios de Ingeniería. Se depuró la base de datos con las aplicaciones del MMGO® en 250 PyMEs.

Entre septiembre y noviembre se desarrolló la décima cohorte de la unidad de estudio electiva sobre modernización de organizaciones en la FAFCE. Entre noviembre de 2012 y el primer trimestre de 2013, después de cerca de cinco meses de revisión por parte de los profesores nativos francófonos, se finalizó el MMGO® en francés. La versión en inglés también fué revisada.

---

<sup>5</sup> 3M Colombia es una compañía transnacional de tecnología diversificada que atiende a clientes y comunidades con productos y servicios innovadores. Cada uno de nuestros 6 negocios se encuentra en las posiciones líderes en el mercado global. En 3M, cada idea conduce a la siguiente; por lo tanto, ¿cuál será la siguiente? En: [http://solutions.3m.com.co/wps/portal/3M/es\\_CO/About/3M/](http://solutions.3m.com.co/wps/portal/3M/es_CO/About/3M/)

En este punto, ya estaba actualizado cada componente del MMGO® en su aplicativo número diez, y se presentó a la convocatoria de investigación. Se dio inicio a la actividad de edición de esta versión en 2015 y 2016. Para el mes de noviembre de 2013, se contó con la aplicación a 246 PyMEs: el 72,4% familiares y el 27,6 no familiares; el 82,9% pequeñas y el 17,1% medianas (según la ley 905 de 2004); el 92% ubicadas en Bogotá y el resto distribuidas en el territorio nacional (Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio, Chocó, Cartagena y Medellín).

En todo este tiempo, la Universidad EAN ha mantenido vivo su interés por apoyar a la PyME nacional. El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO®), como se ha mencionado de manera reiterativa, fue creado por el Grupo de investigación en Gerencia para las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas (G3PyMEs), con el propósito de “facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global” (Pérez-Uribe, et al, 2009). Ha ofrecido la posibilidad de realizar un análisis situacional a manera de diagnóstico, para identificar las fortalezas a mantener y las debilidades a mejorar, con la respectiva ruta de mejoramiento. Sin embargo, para el empresario que atiende el día a día de su organización, para el consultor que apoya al empresario y para el docente que forma a unos y otros, es útil, necesario y pertinente contar con un conjunto de acciones más detalladas y específicas que acompañen esta ruta de mejoramiento.

Es por esto que la Universidad EAN ha puesto su interés en vincular a un grupo de investigadores que den cuerpo al MIIGO® y estructuren y validen en PyMEs, para la intervención e innovación en la gestión organizacional, para cada uno de los componentes del MMGO®: entorno económico,

direccionamiento estratégico, gestión de mercados, estructura y cultura organizacional, gestión humana, gestión de producción y logística, información y comunicación, innovación y conocimiento, comercio exterior (importaciones y exportaciones), responsabilidad social, gestión financiera, asociatividad y gestión ambiental.

Como todo documento maestro, busca dar indicadores, luces y puntos de referencia a los empresarios, consultores, estudiantes y docentes, sin pretender agotar las distintas posibilidades y formas que adopta una solución en contexto, y sin desconocer su interés por implementar cualquiera de las acciones presentadas en cada documento de los componentes del MIIGO®, se afecten necesariamente otros componentes de tal forma que se mueva la dinámica organizacional, generando un proceso de cambio organizacional que merece una intervención aparte.

Cada componente del MIIGO® inicia retomando el momento de diagnóstico a partir del MMGO®. Presenta unas generalidades importantes a tener en cuenta al inicio del proceso de intervención, y luego va desglosando paso a paso las acciones posibles para cada variable de evaluación de cada componente, en este caso del MIIGO®.

Invitamos al lector a tomar parte activa en este proceso de “construcción de conocimiento” y a registrar sus aportes en la siguiente dirección electrónica: [riperez@ean.edu.co](mailto:riperez@ean.edu.co)

# 1. El MMGO®-MIIGO® y el cambio planeado en las organizaciones

.....

Cuando se habla de análisis situacional y rutas de mejoramiento, como en este caso del MMGO® y MIIGO®, hay que acudir y apoyarse por obligación en los conceptos del desarrollo y comportamiento organizacional de las décadas entre 1950 a 2010, y las enseñanzas de este movimiento gerencial norteamericano que continua y seguirá su curso, principalmente en lo que concierne al constructo de cambio planeado (Morgan, 1989) (Mondy y Noe, 2005).

De hecho, todas las organizaciones son seres vivos complejos, que están en continuo cambio y supeditados a una serie de variables complejas que algunos autores las denominan de contingencia (Robbins, 1999, pp. 21 - 22) y que hacen que el cambio en ellas sea dinámico.

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan (OIT, 2002, p. 81).

Lippit, Watson y Westley (1958, p.128), afirmaban que el cambio se producía de manera progresiva a través de siete fases de desarrollo: el sistema cliente descubre su necesidad de asistencia, a veces estimulado por el agente de cambio (asesor externo o interno); se establece y define la relación de asistencia; se identifica y aclara el problema de cambio; se examinan las posibilidades de cambio y se establecen metas o intenciones de cambio; se emprenden esfuerzos de cambio en la situación de realidad; el cambio se generaliza

y se estabiliza, y la relación asistencial termina, o bien se define un tipo distinto de relación permanente.

En este planteamiento, el MMGO® cobra fuerza en las fases uno a la cuatro y el MIIGO®, en las fases seis a la siete, a la luz de estos autores.

Otros autores que mejor explican el concepto de cambio son Lewin, mencionado por Rodríguez (2011) y Garzón (2005, p. 96). Plantean que tanto los seres humanos como las organizaciones, se mueven dentro del marco de un espacio psicológico o de vida, o un campo de fuerzas. Lo que significa que las organizaciones (sus realidades) están íntimamente articuladas e interdependientes con su entorno. En este sentido, el comportamiento de las organizaciones es explicado por la relación mutua entre la totalidad de los factores o fuerzas que la componen, e inducen la condición momentánea de su vida, así como su estructura y su entorno.

Por un lado, Lewin (citado por Rodríguez, 2011) y Garzón (2005 p 96) y por otro, los mencionados Lippit, Watson y Westley (1958 pp 79-95), propusieron que al intervenir estas fuerzas que mantienen el *statu quo* de las organizaciones, se produce menos tensión y resistencia que al intensificar las fuerzas de cambio, lo que hace que esta última acción sea una estrategia más efectiva. Sin embargo, para lograr cambios efectivos en una organización, las personas integrantes se enfrentan con dos grandes restricciones: por un lado, la gente no está dispuesta a cambiar de buenas a primeras, porque tienen una serie de conductas arraigadas que han guiado su comportamiento por un buen tiempo. Por otro lado, los cambios duran poco tiempo si no se refuerzan y se corre el riesgo que las personas vuelvan a su conducta original.

Según los autores Rodríguez (2011b) y Garzón (2005 b. 96), para Lewin, un proceso de cambio planeado tiene buenos resultados si pasa por tres pasos:

- **Descongelamiento:** su objetivo es lograr que a la gente de una organización le resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que este debe ocurrir y es posible hacerlo. Se busca de esta manera, que la gente en la organización se desarraigue de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse.

Con las organizaciones pasa lo mismo, según diversas investigaciones, las empresas se deciden a emprender cambios cuando: están muy mal y tienen temor de perecer; cuando están regular y quieren mejorar; cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse”(Rodríguez, 2011).

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el estado actual; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el estado deseado que alcanzarían con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utiliza alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores (Garzón, 2005, p. 97) (Robbins, 1999, pp. 642 y 643).

En cuanto al tema que abarca esta investigación, el descongelamiento se realiza con la aplicación de los instrumentos del MMGO®, con el cual se realiza un análisis situacional y se evidencia el estado de la gestión a la luz de

los 16 componentes mencionados en el plano de los cuatro estadios (Pérez et al, 2009, pp.25 y 45).

- **Avance o cambio:** en este paso se desarrollan las actividades con las cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos y procesos. Hace parte de esta fase la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, y la determinación de la ruta de mejoramiento desglosada en los planes de acción que deberán desarrollarse. Para afianzar el proceso de cambio, es clave la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización, quienes deberán hacer sus mejores esfuerzos en generar las condiciones necesarias para que las personas sean creativas en su trabajo, a la vez que puedan convertir las motivaciones externas (las de la empresa) en internas (las de cada persona) y así, aceptar y manejar el cambio propuesto. En palabras de Robbins (1999, p.644 y 645; 648 y 649), es el desarrollo de una consultoría de procesos que incluya la integración de equipos, el desarrollo intergrupar y la creación de una organización de aprendizaje.

Este paso, a la luz del planteamiento de Lewin y Robbins, es propiamente el desarrollo del MIIGO® en toda su extensión, que muestra las actividades de manera discriminada para mejorar y avanzar de estadio a estadio.

- **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, sobre la base de la ruta de mejoramiento, o el cambio que se introdujo o que se haya trabajado.

Michaels, et al, (1983, p.19), propone ocho pasos para adaptar a una organización al medio ambiente: el entorno de las organizaciones está lleno de amenazas y oportunidades que se convierten en demandas para una organización; internamente, las organizaciones poseen una serie de aspectos fuertes y debilidades, con las cuales se determinan las capacidades y se ofrecen productos (tangibles e intangibles) a la sociedad; de acuerdo con la capacidad anterior, la organización se mueve o se adapta frente a su entorno de manera buena, regular o pobre; cuando la adaptación es inadecuada, surge la necesidad de definir un problema; de esta definición se desprenden una serie de soluciones estratégicas con las cuales la organización podría tener un mejor dominio de su entorno; se selecciona la mejor opción estratégica para desarrollar; se implementa la opción del cambio organizacional que se desea, logrado por la acción estratégica desarrollada.

En este enfoque, el MMGO® se acondiciona muy bien a los puntos del uno al cuatro y con el MIIGO® se desarrollarán los puntos del cinco al ocho.

El modelo de Luthans (1983, p. 54), se enfoca al análisis y al cambio de la conducta organizacional que se describe generalmente como un modelo de solución de problemas con cinco pasos: identificación de conductas críticas, utilizando algunos métodos y guías para identificarlas, ya sea por medio del supervisor inmediato que las liste o una auditoría sistemática con asesores externos o internos. También se podrían utilizar algunas guías para observar la actitud y conducta de los trabajadores con respecto al trabajo, es decir, horas de trabajo y ausentismo. En esto hay dos preguntas claves: ¿Puede verse? y ¿Puede medirse? Así mismo, se podría observar el desempeño pasado de los trabajadores, de tal manera que se puedan definir las causas del mismo. El siguiente paso, una vez ubicadas las conductas críticas, estas se deben medir

estableciendo una línea base de frecuencia, extrayendo datos de los registros existentes para luego analizarlos con diagramas fáciles de interpretar. Luego, a partir de los datos compilados y graficados, se realiza el análisis funcional de la conducta que permitirá señalar las causas más significativas que originan un problema. Posteriormente, se desarrolla una estrategia de intervención tendiente a realizar un reforzamiento positivo de la conducta organizacional, sosteniendo su permanencia en el tiempo. En este proceso, se identifican las recompensas que se convertirán en reforzamientos positivos. Una de las mejores formas es preguntar directamente a las personas involucradas en un cambio, lo que ellos o ellas consideran como refuerzo. Hay recompensas manipulables y naturales. Las manipulables, provienen del exterior, del ambiente de trabajo: reforzadores consumibles, administrables, visuales y auditivos; por ejemplo, dinero y retroalimentación sobre el desempeño. Las naturales, son las relacionadas con las sociales: reconocimiento, atención y orgullo. Finalmente, viene la evaluación para el aseguramiento del mejoramiento del desempeño en términos de aprendizaje, conducta y resultados.

Los pasos uno al tres de Luthans, se desarrollarían con el MMGO® y el cuatro y cinco, con el MIIGO®. Por su lado Lippit, Watson y Westley (1958, pp. 103 -109) y Michael et al., (1983), proponen el desarrollo de la Administración Por Objetivos (APO), como un pilar básico del desarrollo gerencial para la administración del cambio en una organización. Se puede decir que hay tres grandes pasos en su propuesta: entrenamiento, consejo -hoy llamado *coaching*- y el seguimiento a los resultados -asesoramiento-.

En el primer paso, se desarrolla de manera programada y como decisión de la alta gerencia, el entrenamiento (Senge et al, 2000 pp. 93-122) para la alineación de toda la organización en torno a los objetivos que se plasman

como resultados del análisis de una serie de necesidades que satisfacen la resolución de problemas; como adición al capital humano de trabajo y como presupuestación de capital para inversión a futuros, en el sentido del desarrollo explícito de entrenamiento y capacitación, documentación del conocimiento y mejoramiento de la gestión. Todo esto, para desarrollo de los procesos y productos a corto mediano y largo plazo.

En este sentido, el MMGO® al realizar el análisis situacional de los componentes que lo conforman, sirve de documento para evidenciar las brechas entre lo que se es actualmente y lo que se debería ser, en términos de la gestión organizacional y las oportunidades de mejora, que se convierten en objetivos a alcanzar. De tal manera que implementando el análisis con las matrices de este modelo, hay un entrenamiento *in process*: primero los gerentes y su equipo de trabajo tienen la oportunidad de ubicar el nivel de gestión en cada componente, variable y descriptor (CVD); y al leer y reflexionar sobre los cuatro niveles en los CVD, se pueden apreciar las rutas presentadas en las matrices MMGO® hacia el nivel cuatro, lo que sirve de *Training In Process* (TIP). Esta afirmación es resultado de la experiencia del grupo de investigación G3PyMEs en la aplicación a cerca de 250 PyMEs colombianas de este modelo, de la cual se ha podido observar que los gerentes, al diligenciar las matrices, han afirmado que los siguientes niveles en los que se encuentran, principalmente en los descriptores, les ha servido para aprender, reflexionar y fijarse metas. Tres acciones que en este escrito denominamos TIP.

El segundo paso, se refiere al asesoramiento para los trabajadores sobre la administración de objetos (APO) y el desarrollo gerencial. Se hace énfasis en la entrevista jefe-colaborador-asesor sobre la actitud de los trabajadores con respecto a la empresa como un todo. El tercer paso, o

asesoramiento posterior a la valoración, está dirigida a realizar una serie de preguntas que permitan evidenciar los adelantos y retroalimentar a los trabajadores en el alcance de los objetivos. Se debe responder a la pregunta: ¿Cómo lo estoy haciendo y qué me falta para alcanzar el objetivo? Este segundo y tercer paso de Odiorne, se desarrollan con el MIIGO® en toda su extensión.

Según Beckhard y Harris citados por Michael et al., (1983, p. 206), el proceso de cambio organizacional tiene seis aspectos: diagnóstico, determinación de objetivos, estado de transición, desarrollo de estrategias, evaluación y estabilización. Estos pasos se desarrollan con el MMGO® - MIIGO® de la siguiente manera (Tabla 1):

**Tabla 1.** Seis pasos para el proceso de cambio organizacional a partir del MMGO® - MIIGO®

Diagnóstico de la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio.	Se desarrolla con la aplicación de las matrices del MMGO®.
Determinación de objetivos y definición del nuevo estado o situación después del cambio.	Se determina observando las curvas resultantes de la aplicación del MMGO® y el nivel en cada descriptor.
Definición del estado de transición entre el presente y el futuro.	Se define la ruta de mejoramiento observando el nivel siguiente en que quedo cada descriptor, para aquel o aquellos componentes más críticos y definitorios de acuerdo a la realidad de cada empresa.
Desarrollo de estrategias y planes de acción para dirigir esta transición.	Desarrollo de la ruta de mejoramiento con el MIIGO®.
Evaluación del estado de cambio.	Aplicación de las baterías de indicadores del MIIGO®.
Estabilización de la nueva situación y establecimiento de un equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad.	Retroalimentación al resultado de la aplicación del MIIGO® y sus baterías de indicadores. Fortalecimiento y rediseño de la ruta de mejoramiento, de acuerdo con los resultados de aplicación.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de Burke (2011, pp. 209-228)

Otras metodologías en lo gerencial que dan soporte conceptual al MMGO®-MIIGO®, son las llamadas auditorías y consultorías administrativas (Hayden, 1983: 234, 239 y 244). Las primeras, conllevan a desarrollar un procedimiento con por lo menos cinco pasos: preparación, recolección de datos, análisis, elaboración de recomendaciones y redacción del informe, los cuales son contemplados en el desarrollo del MMGO®. Las consultorías administrativas son el desarrollo o la puesta en práctica de las recomendaciones que resultan de las auditorías. Llevándolo al plano que concierne, es la puesta en marcha del MIIGO®.

## 2. Retomando el MMGO®

---

**P**ara desarrollar el MIIGO®, se debe recordar de manera obligada, los resultados arrojados por el MMGO® en su primera o segunda aplicación en los aspectos valorados como potencialidades y aquellos en los cuales debía mejorar (problemas).

Es aconsejable que se realice una segunda o tercera aplicación, para determinar el nivel en que se ha modificado la última evaluación acerca de los componentes del MMGO®-MIIGO® evaluados con mayor potencialidad de mejoramiento. Este paso se debe seguir siempre y cuando hayan pasado entre seis y nueve meses<sup>3</sup> desde la última aplicación.

Con este análisis se determina en qué aspectos ha mejorado la organización, en cuales ha desmejorado y en cuales se mantienen constantes. Una vez se tenga esta evaluación, se recomienda que el gerente se reúna con su equipo o comité de gestión<sup>4</sup>, para determinar el mejor momento, para intervenir sobre el componente que se está analizando.

---

<sup>3</sup> De acuerdo con la experiencia en cerca más de cuatrocientas empresas consultadas por los miembros del equipo G3pymes, es un tiempo prudencial para mostrar resultados, dependiendo de la complejidad del problema trabajado.

<sup>4</sup> Todo proceso de mejoramiento organizacional, implica un esfuerzo importante al funcionamiento habitual de la empresa. Para asumir el liderazgo de un proceso de mejoramiento se requiere contar con la credibilidad y el respaldo del mayor número de trabajadores posible. Esto solo es viable si Ud. como principal agente de cambio cuenta con el conocimiento y respaldo de un grupo de personas, preferentemente directivas, que a su vez tengan injerencia sobre los demás colaboradores.

## **3. Algunas recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión**

### **3.1 Preguntas clave**

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

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

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

En esta sección, de preguntas clave, es pertinente aclarar el concepto central de este componente de Cultura Organizacional: documento maestro (el presente documento), que servirá de fundamentación básica para el manejo en general de las cuatro variables: liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital para todos los trabajadores y una guía por variable que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel del 1 y 2 al 3 y del 3 al 4.

## **3.2 Clave para el manejo del MIIGO®**

La persona encargada de liderar este proceso de cambio (gerente y responsable de cada proceso), puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia, el personal involucrado o el comité designado para el mismo.

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

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

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

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

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

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

### **3.3 De estadio a estadio**

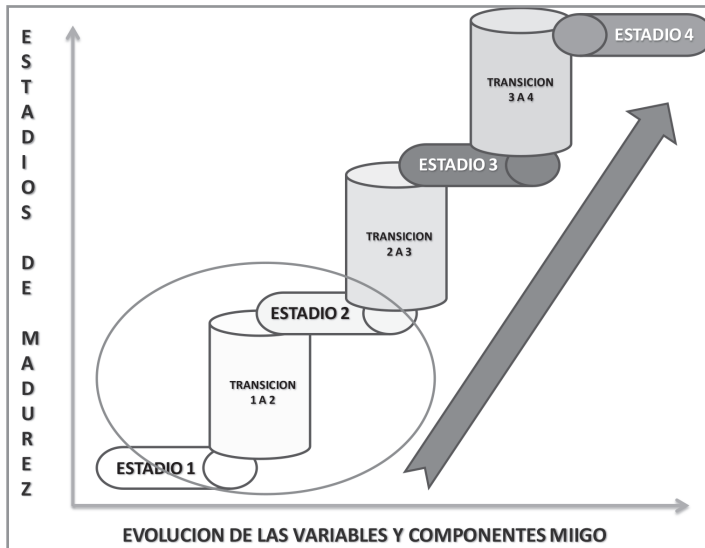
Como se mencionó anteriormente las guías en cada componente se muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar entre estadio a estadio: del Estadio 1 al 2, del Estadio 2 al 3 y del Estadio 3 al 4, según el MMGO®.

#### **3.3.1 Del estadio 1 al 2**

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este primer paso. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de “comodidad”. Romper esa inercia puede ser difícil y generarle

“roces” con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar “dificultades” (Figura 1).

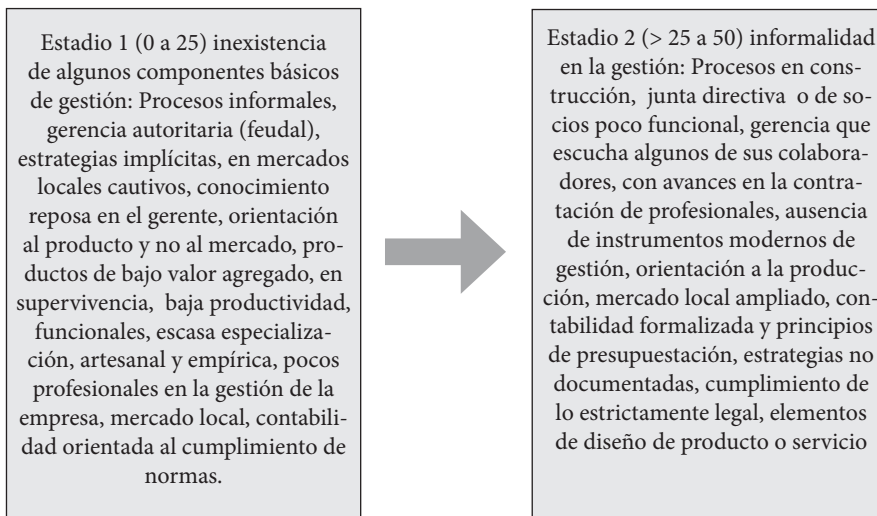
**Figura 1. Fase de transición 1-2: Componentes y variables MIIGO®**



**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

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

**Figura 2. Fase de transición 1-2: Características Componentes MIIGO®**

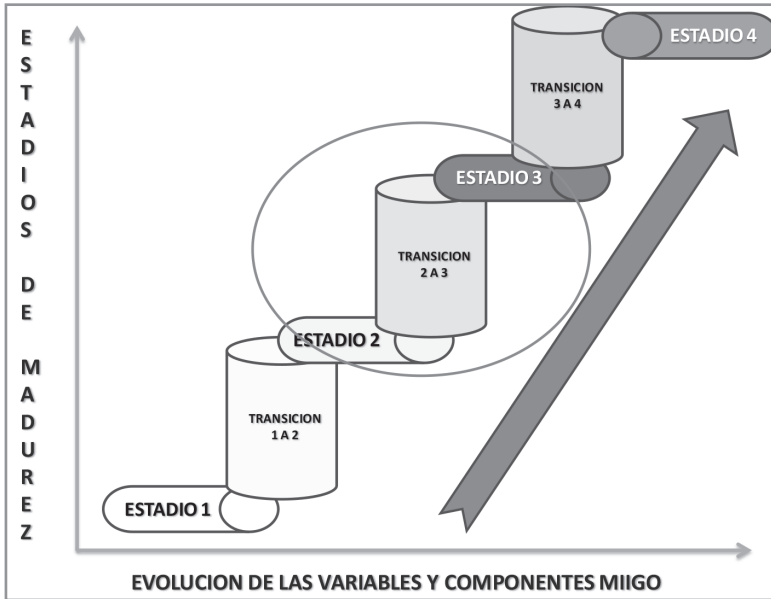


**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

### **3.3.2 Del estadio 2 al 3**

A medida que la organización aprende a “convivir” con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar los procesos, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando la cultura “del debido proceso” donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos, procedimientos para que se cumpla la norma. Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 3).

**Figura 3. Fase de transición 2 - 3: Componentes y variables MIIGO®**



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder, para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Figura 4).

**Figura 4. Fase de Transición 2-3: Características Componentes MIIGO®**

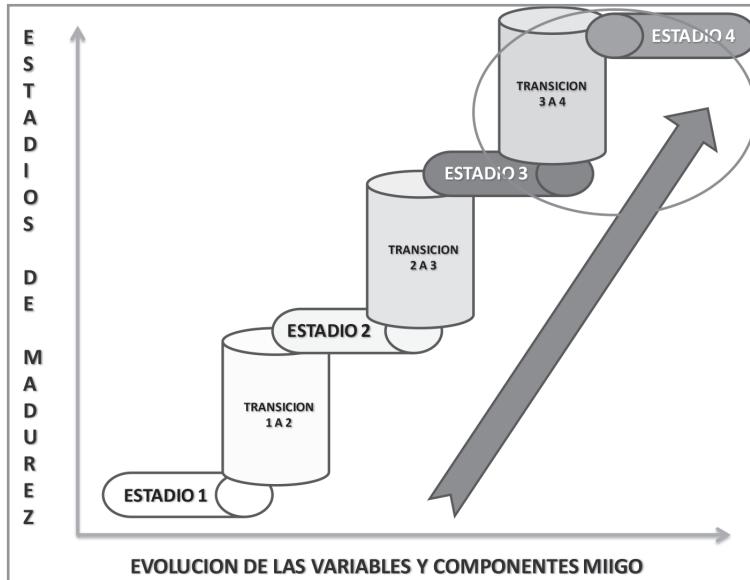
<p>Estadio 2 (&gt; 25 a 50) informalidad en la gestión: Procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada y principios de presupuestación, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, elementos de diseño de producto o servicio.</p>	<p>Estadio 3 (&gt;50 a 75) en desarrollo hacia mejores prácticas de gestión: Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados.</p>
---	--

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

### **3.3.3 Del estadio 3 al 4**

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el Direccionamiento Estratégico (Figura 5).

**Figura 5. Fase de transición 3 - 4: Características Componentes MIIGO®**



**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos, a veces, puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante de llevar a la empresa a un estadio de gestión moderna que facilite la competitividad y la perdurabilidad (Figura 6).

**Figura 6. Fase de transición 2-3: Características Componentes MIIGO®**

Estadio 3 (>50 a 75) en desarrollo hacia mejores prácticas de gestión: empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados.

Estadio 4 (> 75 a 100) mejores prácticas de gestión: Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión: organizaciones que aprenden a aprender, innovadora, gerenciando y generando conocimiento, empresa en aprendizaje continuo, en mantenimiento de ISO u otro sistema, haciendo benchmarking, flexible, procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales, orientación al mercado, orientación a la creación de valor, análisis prospectivos con sistema de indicadores, inserción global, cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida, investigación y desarrollo explicita, productos y servicios diferenciados

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

## Referencias bibliográficas

- Beltrán, A., Torres, E., et al (2004). Pymes un reto a la competitividad. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Pg. 137.
- Burke, W.W. (2011). Organizational change: theory and practice. 3ed. ISBN: 978-1-4129-7886-6. En: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Af70nJTaPP0C&oi=fnd&pg=PR1&dq=burke+1983+organizational+change+theory&ots=426agAMI1Z&sig=YmZxUUuYabyNQsVQDIJ54i0SzGk#v=onepage&q=burke%201983%20organizational%20change%20theory&f=false>
- Cámara de comercio de Bogotá (2012). Estadísticas el número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca. En: [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/CCB/2012/estadisticas\\_empresas\\_bogota\\_59municipios/](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/)
- Garber, P. (2013). Managing Change at Work. American Society for Training & Development (<http://bdonline.ean.edu.co:2090/ehostpdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=cf0f9f75-5cc8-4119-ac19-7d3a56d6f82d%40sessionmgr4005&hid=4204>)
- Garzón M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colección lecciones, facultad de administración. Centro editorial Universidad del Rosario. ISBN: 958- 8225-42-6. 207 p. Recuperado en marzo de 2013 de: [http://books.google.com.co/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA96&lpg=PA96&dq=cambio+planeado+kurt+lewin&source=bl&ots=yYU-as0aa7&sig=\\_qlqmgphjmmKzzfCUXZxilw6sZo&hl=es&sa=X&ei=Zi83Ud7k-DpDm8wTc\\_IgGcG&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=-cambio%20planeado%20kurt%20lewin&f=false](http://books.google.com.co/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA96&lpg=PA96&dq=cambio+planeado+kurt+lewin&source=bl&ots=yYU-as0aa7&sig=_qlqmgphjmmKzzfCUXZxilw6sZo&hl=es&sa=X&ei=Zi83Ud7k-DpDm8wTc_IgGcG&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=-cambio%20planeado%20kurt%20lewin&f=false).

- Goksoy, S. (2013). The role of the educational manager's in the management of change. *International Journal of Academic Research Part B*. 5(6), 188-193. DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-6/B.30
- Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B. (1958). *La dinámica del cambio planificado*. Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. 01-14. ISBN: 0073530352. Pages: 592. Publisher: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado en Julio de 2013 de: [http://ebookey.org/Organizational-Behavior-12-edition-free-ebook-download\\_1355848.html#KQhzKI8HCi8wt4ec.99](http://ebookey.org/Organizational-Behavior-12-edition-free-ebook-download_1355848.html#KQhzKI8HCi8wt4ec.99)
- Michael, S., Luthans, F., Odiome, G., Burke, W. y Hayden, S. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. McGraw – Hill. ISBN: 0-07-041775-X. México.
- Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Art & science | management theory*. April 2013 | Volume 20 | Number 1 *NURSING MANAGEMENT*. En: <http://bdonline.ean.edu.co:2090/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cf0f9f75-5cc8-4119-ac19-7d3a56d6f82d%40sessionmgr4005&hid=4204>
- Mondy, R.W., y Noé R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. Novena edición. México. ISBN: 970-26-0641-1
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory*. Sager publications. Newbury Park, California. Second printing. ISBN 0-08039-3444-0.

Oficina Internacional del trabajo (OIT) (2002). La consultoría de empresas. Limusa Noriega Editores. México. ISBN: 968-18-5908-1. Impresión en físico.

Ortiz, W. y Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista EAN. No. 69. Julio - diciembre. ISSN 0120-8160. P. 88-109. EN: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/439/385>

Pérez, R., Nieto, M. Velázquez, A., et al (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de organizaciones. Universidad EAN. Vicerrectoría de INVESTIGACION G3PYMES. Libro en físico: 624 p. ISBN 958-8153-61-2. En: [http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=298:mmgo-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-de-organizaciones&catid=57:publicaciones-impresas&Itemid=195](http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=298:mmgo-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-de-organizaciones&catid=57:publicaciones-impresas&Itemid=195)

Pérez, R. (2012). Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques contemporáneos. Abril. 313 p. Universidad EAN – UQAC. Capítulo VIII: El pentágono de la excelencia para pymes (PENTEX-PYMES): los componentes claves (p.206-223). Colección Memorias. Memorias del 2er congreso internacional en gestión, emprendimiento e innovación con énfasis en gerencia de proyecto y mejoramiento organizacional realizado por la Universidad EAN- Université du Quebec a Chicoutimi, septiembre de 2010. . ISBN: 978-958-756-119-7. En: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/241-gerencia-de-proyectos-y-mejoramiento-organizacional-conceptos-y-enfoques-contemporaneos-congreso-2010>

Pérez, R. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Tesis doctoral. Universidad Nebrija. Julio

2012. 612 p. Colección tesis doctorales. Publicación digital por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-756-156-2. En: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-em-presas-para-trabajar-en-colombia>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall, México. Octava edición. ISBN: 970-17-0236-0.
- Rodríguez-Peralta, A. (2011). D.O - cambio planeado de kurt lewin - Clase 3. Recuperado en marzo de 2013 de: <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/do-cambio-planeado-de-kurt-lewin-clase.html>.
- Senge, P. et al (2000). La danza del cambio. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia. ISBN: 958-04-5494-9.