

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE EMERGIA LTDA POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DEL
MODELO MMGO**

**LIZETTE MESA SANCHEZ
ADRIANA FERNANDA RODRIGUEZ RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C.
2012**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE EMERGIA LTDA POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DEL
MODELO MMGO**

**LIZETTE MESA SANCHEZ
ADRIANA FERNANDA RODRIGUEZ RAMIREZ**

**TUTOR
MILTHON BETANCOURT**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C.
2012**

AGRADECIMIENTOS

A Dios padre todo poderoso porque bendice cada paso que doy y gracias a su infinita bondad me permitió culminar satisfactoriamente esta etapa tan importante en mi vida. Al alma de mi padre Alejandro Mesa, quien se fue al cielo en la última fase de mi carrera, pero quien siempre me acompañó, consintió y apoyó a lo largo de mi vida. A mi mamita Maria Sánchez de Mesa por ser tan incondicional, por su amor y sacrificio, por darme toda su fortaleza y ser el mejor ejemplo de madre y mujer. A mi amada hijita Ana Maria Escobar por ser mi motor y sentido de vida, por toda su paciencia, apoyo y comprensión. A mi mami Tere, Monica y Alexandra por ser las mejores hermanas del mundo y ayudarme en todo momento.

A las directivas, amigos y compañeros de Pavimentos Colombia S.A.S por permitirme crecer profesionalmente y hacer parte de este sueño que se hizo realidad.

Lizette

A mis papás y hermanos por darme ánimo y apoyo cada día. A mis compañeros de estudio y profesores por sus enseñanzas.

Fernanda

A Emergia y sus integrantes por permitirnos llevar a cabo esta investigación.

Fernanda y Lizette

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
PARTE I	9
INTRODUCCIÓN	9
1. JUSTIFICACIÓN	11
2. LA EMPRESA DENTRO DEL CONTEXTO	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	17
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	24
3.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	25
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	26
5. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
5.1 PREGUNTA PROBLEMICA	30
6. OBJETIVOS	31
6.1 OBJETIVO GENERAL	31
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
Dar a conocer a todos los integrantes de Emergia, los resultados y propuestas de la presente propuesta de intervención, por medio de una reunión en sus instalaciones.	31
7. MARCO DE REFERENCIA.....	32
7.1. INNOVACIÓN, TICS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	32
7.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	34
7.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	38
7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
PARTE II	44
8. MARCO METODOLOGICO	44
8.1 MMGO – MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES.....	44
8.1.1 MATRICES AUTO DIAGNÓSTICO GERENTE.....	53
8.1.2 MATRICES INVESTIGADORAS	69
8.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	92
8.3 INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA	95
8.4 ENTREVISTA ABIERTA ENFOCADA A LA INVESTIGACIÓN	97

8.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	99
9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA	119
PARTE III	122
10. ESTIMACIÓN FINANCIERA	122
10.1 COSTOS DE LA INTERVENTORÍA	122
11. CONCLUSIONES	124
12. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	126
13. BIBLIOGRAFÍA	130
14. ANEXOS	132

ÍNDICE DE MATRICES

MATRICES AUTO DIAGNOSTICO GERENTE

Matriz No. 1 – Direccionamiento Estratégico

Matriz No. 2 - Comunicación e Información

Matriz No. 3 – Innovación y Conocimiento

Matriz No. 4 – Estructura y Cultura Organizacional

MATRICES INVESTIGADORAS

Matriz No. 5 – Direccionamiento Estratégico

Matriz No. 6 - Comunicación e Información

Matriz No. 7 – Innovación y Conocimiento

Matriz No. 8 – Estructura y Cultura Organizacional

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS AUTO DIAGNOSTICO GERENTE

Figura No. 1 – Direccionamiento Estratégico

Figura No. 2 - Comunicación e Información

Figura No. 3 – Innovación y Conocimiento

Figura No. 4 – Estructura y Cultura Organizacional

FIGURAS INVESTIGADORAS

Figura No. 5 – Direccionamiento Estratégico

Figura No. 6 - Comunicación e Información

Figura No. 7 – Innovación y Conocimiento

Figura No. 8 – Estructura y Cultura Organizacional

RESUMEN EJECUTIVO

El objeto fundamental de la presente propuesta de intervención, es conocer y determinar a partir de la investigación realizada en Emergia, en qué estado se encuentra la organización teniendo en cuenta su estructura y comunicación organizacional incluyendo temáticas como direccionamiento estratégico, gestión de la información y tecnología.

Durante este proceso de investigación en Emergia se constató que las temáticas organizacionales investigadas no son contempladas por la gerencia, específicamente la ausencia de planeación estratégica (misión, visión, objetivos), definición de roles y niveles de jerarquía, falta de herramientas de mercadeo y publicidad de los productos (página web), entre otros. Únicamente se considera que lo importante es vender y mientras las ventas de la empresa son estables se cree que esta funciona correctamente. En el proceso de investigación junto con los integrantes de Emergia por separado se evidenció que dichas temáticas organizacionales son tan relevantes como la finalidad económica y social de la empresa.

Inicialmente, se describe el entorno económico de la prestación del servicio de diseño y producción de mobiliario para exhibición que desarrolla Emergia. A continuación se presenta la problemática a investigar y los objetivos que se quieren cumplir mediante la intervención. Se finaliza con el marco de referencia que brinda las bases teóricas que respaldan porque Emergia debería implementar propuestas tales como la contratación de una consultoría para la elaboración del sistema de finalidades, y así como la de personal que se encargue del área de producción y ventas.

En la segunda parte del trabajo, se encuentra la metodología de investigación y de recolección de datos. Inicialmente, a través de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) se busca identificar en qué estado se encuentran las temáticas contempladas en dicho modelo al interior de la empresa. Por medio de este proceso se busca que microempresas como Emergia implementen cambios

para mejorar su estructura, con el fin de alcanzar un alto nivel de modernización e innovación, haciendo uso de su tecnología y conocimiento con el fin de llegar a ser más competitivos en el mundo globalizado. La segunda metodología utilizada en este trabajo es la modalidad de investigación-acción-participativa con la cual se pretende involucrar a los integrantes de Emergia para así obtener de ellos soluciones y propuestas de mejoramiento. Y para terminar esta segunda parte, se realiza una descripción sobre Emergia, sus orígenes y su estructura.

Finalmente, la tercera parte comprende la estimación financiera de la investigación, las conclusiones y las propuestas sugeridas con base en las falencias encontradas. Estas últimas parten de la información recolectada, de los conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio de las investigadoras y la participación de los integrantes de Emergia.

PARTE I

INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que el propietario y/o gerente concibe la idea de crear una empresa este contempla como propósito inicial la comercialización de sus productos y servicios, y así obtener una ganancia como resultado de dicho proceso. Es a través del tiempo y a medida que los procesos administrativos y operativos se van consolidando, y el recurso humano va aumentando, que surgen eventos en los cuales se involucra la comunicación interna y externa (correos electrónicos, memorandos, cartas, circulares, carteleras, boletines entre otros).

Adicionalmente, se empieza a definir cuál es el propósito de la empresa, a donde quiere llegar, cómo lo quiere lograr, entre otros. Con el aumento de la población trabajadora, poco a poco se va formando la estructura organizacional donde se van delimitando jerarquías y niveles de autoridad con claridad.

Dichos aspectos organizacionales son imperceptibles para los propietarios y gerentes, en la mayoría de los casos de las Pymes. En este punto, es pertinente evaluar el estado de estas temáticas y de ese modo “mostrar” a los gerentes la importancia que tiene integrar a la organización variables como comunicación, planeación y estructura organizacional.

Por lo anterior, se escogió a la empresa Emergia para llevar a cabo el proyecto de grado en la modalidad de trabajo dirigido con el fin de conocer y determinar en qué estado se encuentra a partir de esta intervención su estructura y comunicación organizacional incluyendo temáticas como direccionamiento estratégico, gestión de la información y tecnología.

Emergia se caracteriza por concentrar sus esfuerzos en el diseño y producción de mobiliario para exhibición y ha dejado de lado otras variables importantes para el correcto funcionamiento e interacción de los diferentes procesos que allí se realizan. Es así, que el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones aplicado en esta investigación, proporciona una metodología que permite dar una mirada amplia sobre el estado de la gran mayoría de áreas que componen una empresa, con el fin de identificar fortalezas y debilidades organizacionales y de esta manera tomar las acciones de mejoramiento necesarias y pertinentes. Esta información hace parte del marco metodológico presentado en esta investigación.

Con la identificación de las debilidades de Emergia por medio de la aplicación de la matriz MMGO y la realización de la entrevista abierta, se identificó la ausencia de un sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), la carencia de una estructura organizacional clara y definida, así como la presencia de una comunicación organizacional deficiente.

Para evidenciar los cambios dentro de la organización, es imprescindible contar con el apoyo y compromiso de las directivas y empleados, pues son quienes conocen al detalle todas las actividades que allí se realizan y es precisamente de ellos de donde deberían nacer las propuestas de mejoramiento. Sin el esfuerzo que realiza cada uno a diario, sería imposible alcanzar las metas de cualquier tipo que se hayan trazado como organización al interior de Emergia.

Por consiguiente, a partir de las soluciones y alternativas que se obtuvieron de la entrevista abierta en la cual se utilizó la metodología de investigación acción participativa y junto con la aplicación del MMGO se logró obtener alternativas y soluciones de mejora por parte de los integrantes de Emergia. Algunas de las propuestas de mejoramiento son la contratación de una consultoría que elabore la planeación estratégica (misión, visión, políticas), la implementación de un mecanismo que permita realizar seguimiento a las reuniones del área de diseño, la promoción de la creación de la página web, entre otras.

1. JUSTIFICACIÓN

El propósito inicial de esta investigación es llevar a la práctica los conocimientos obtenidos y aprendidos en la carrera de Lenguas Modernas con énfasis en Comunicación Organizacional en la Universidad EAN. En el caso específico del presente trabajo de grado, las investigadoras pueden aportar con su conocimiento y experiencia a la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa Emergia, con el fin de brindar propuestas de mejora ante los diferentes hallazgos identificados tales como la ausencia de un sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), la carencia de una estructura organizacional clara y definida, y la presencia de una comunicación organizacional deficiente.

A primera vista, cuando se escucha el término diseño industrial lo primero que se viene a la mente es el diseño como tal. No obstante, después de realizar esta investigación se evidenció otro campo de aplicación con el que cuenta el diseño industrial en las áreas de visibilidad y merchandising para la comercialización de productos de consumo masivo. Demostrar la existencia e importancia de la comunicación organizacional en todas las líneas de negocio, es una de las razones primordiales de esta investigación.

Ahora bien, a partir del momento en el que se creó Emergia las actividades iniciales y primordiales eran producir y vender. Hasta hoy se cree que si dichas actividades funcionan como tienen que ser, todo está en orden. Después de un tiempo, el propietario y gerente de la empresa debido al alto nivel de producción y ventas, no reconoce que otras áreas van adquiriendo un valor significativo al interior de la organización. Es de esta manera que procesos vitales dentro de la estructura organizacional como la planeación estratégica y la comunicación organizacional no son identificadas por la alta gerencia. Por esta razón, mediante esta investigación se buscó concientizar tanto al gerente de Emergia como a sus integrantes que dichos procesos son tan esenciales como el área financiera, de producción, ventas, entre otras.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación adquiere una importancia crucial en el estado actual de Emergia, ya que partiendo de los fundamentos teóricos junto con la metodología empleada se logró romper el paradigma de la gerencia, el cual considera que los logros obtenidos por la empresa mediante un manejo informal genera resultados positivos. De la misma manera, se identificaron posibles mejoras par a los procesos que se realizan en Emergia. Se evidenciaron y reconocieron falencias que silenciosamente no han permitido que la empresa pueda crecer aún más y estar al nivel de empresas con un alto grado de competitividad dentro del mercado nacional e internacional.

Con la identificación de las fortalezas y debilidades encontradas, se pretende que las propuestas formuladas redunden en beneficio de la mejora continua de Emergia y que todo aquello que se plantee se tenga en cuenta, como parte de las nuevas estrategias de competitividad de la organización y se hagan tangibles en la adquisición de nuevos clientes, aumento en las ventas y sobre todo en la nueva estructura organizacional de la compañía a mediano plazo.

2. LA EMPRESA DENTRO DEL CONTEXTO

Emergia empresa reconocida en el sector del diseño industrial especializada en el diseño y producción de mobiliario para exhibición comercial y con siete años de experiencia en el mercado, forma parte activa de la influencia que tiene dicho sector en la cotidianidad de la sociedad colombiana, pues si se es un poco observador esta actividad está presente en nuestras vidas desde que nacemos, ya que todas las cosas que vemos y usamos, llevan consigo un diseño, que lo que busca es darle unas características estéticas pero al mismo tiempo funcionales a los diferentes bienes de consumo. De tal forma, que se podría decir que el diseño industrial desempeña un rol importante al hacer tangible la creatividad e innovación del hombre a beneficio de la sociedad, lo cual propicia otro tipo de interacciones en los contextos social, político, económico y cultural.

Por lo anterior, vale la pena conocer el concepto de diseño industrial, por parte de Rodríguez (1983), quien afirma:

El diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos producidos industrialmente. Por propiedades formales no hay que entender solo las características exteriores, sino sobre todo las relaciones funcionales y estructurales que hacen que un objeto tenga unidad coherente desde el punto de vista tanto del productor como del usuario, puesto que, mientras la preocupación exclusiva por los rasgos exteriores de un objeto determinado conlleva el deseo de hacerlo aparecer más atractivo o también disimular sus debilidades constitutivas, las propiedades formales de un objeto tal como yo lo entiendo aquí son siempre el resultado de la integración de factores diversos, tanto si son de tipo funcional, cultural tecnológico o económico.

Otra definición más precisa la presenta el Superintendencia de Industria y Comercio (SIC, 2008) en su cartilla Diseños Industriales, Esquemas de Trazados de Circuitos Integrados, Secretos Industriales. Es toda forma externa o apariencia estética de elementos funcionales o decorativos que sirven de patrón para su producción en la industria,

manufactura o artesanía; con características especiales de forma que le dan valor agregado al producto y generan diferenciación y variedad en el mercado.

La mayoría de los productos que se encuentran en el mercado tienen formas estéticas atractivas. En el momento que se quiere entrar a competir con un producto de igual calidad, precio similar y que presta una misma función, juega un papel muy importante la forma o diseño del producto.

Además de conocer el concepto de diseño industrial, es importante conocer los campos de acción de dicho sector, según Rodríguez (1983):

Vivienda

Diseño de elementos prefabricados para la construcción

Servicios públicos

Diseño de mobiliario urbano

Educación

Diseño de material didáctico

Industrias

Alimentos y bebidas, tabacaleras, textiles, madera, impresoras, editoriales, químicas, petroquímicas, industria automotriz, participando en el diseño de utensilios, herramientas, máquinas, envases y carrocerías.

Teniendo en cuenta dicho campo de acción, es posible afirmar que el sector del diseño industrial puede ofrecer sus servicios a todas las empresas de cualquiera de los sectores económicos que suministren un producto o servicio. Es así como a nivel general en el país las empresas dedicadas al diseño industrial se conocen entre sí y aunque la mayoría se dedica a ofrecer servicios de diseño mobiliario, son pocas las especializadas en

suministrar servicios de diseño mobiliario para exhibición de productos y como incentivo. Emergia cuenta con el respaldo que viene brindando el Gobierno al diseño industrial pues se encuentra dentro de un marco legal, controlado por la Comisión Profesional Colombiana de Diseño Industrial. Este es un organismo auxiliar del Gobierno que depende del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT que tiene como obligación controlar, vigilar y desarrollar el ejercicio de la profesión de diseño industrial en todo el país.

Para esto se basa en la normatividad existente, tal como la Ley 157 de 1994. Por la cual se reconoce el diseño industrial como una profesión y se reglamenta su ejercicio en el Decreto 0264 de 1995. Por el cual se reglamenta la Ley 157 de 1994 sobre el ejercicio de la profesión de diseño industrial. (Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2011).

Es de resaltar que el diseño industrial se ha convertido en tema de interés para el Gobierno Nacional, ya que desde el MCIT, se viene promoviendo el Programa Nacional de Diseño Colombiano el cual tiene por objetivo fomentar el uso del diseño industrial como conductor de innovación para el empresario en la industria –manufactura- colombiana, mediante el desarrollo de actividades, proyectos, capacitación e información en esta área (Dirección de la micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2011).

Según el MCIT, el Programa Nacional de Diseño Industrial 2012, tiene proyectado contribuir a desarrollar el sector de diseño, así como identificar escenarios y sinergias de cooperación y trabajo en la oferta y la demanda de diseño en el país como un ecosistema, que permita mejorar la competitividad de las empresas y demostrar que es posible elevar los niveles de diferenciación y calidad del producto colombiano para acceder al mercado internacional (Dirección de la micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2011).

Partiendo de las políticas del Gobierno Nacional, expuestas anteriormente, se puede inferir que el camino para el campo del diseño industrial es ambicioso, ya que con el apoyo

desde el Gobierno pueden fomentarse aún más políticas que beneficien a las empresas dedicadas a la innovación y creación al servicio de los diferentes sectores económicos.

En el caso puntual de Emergia, su actividad económica principal se beneficia con las anteriores políticas, debido al apoyo para mejorar la competitividad que se ve reflejada en la calidad de los materiales, buenos precios, pero sobre todo en la prontitud de la entrega del producto que requiere el cliente. Es ahí donde radica la diferencia de Emergia frente a otras empresas dedicadas a la línea de diseño y producción de mobiliario para exhibición.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Emergia es una sociedad comercial limitada de naturaleza jurídica privada, ubicada en el área del diseño industrial y gráfico. Emergia se encuentra situada en la ciudad de Bogotá, barrio Los Alcázares, localidad de Chapinero.

En Colombia, según la Ley 590 de 2000 “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas” la empresa Emergia se clasifica como microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Emergia es una compañía dedicada a prestar servicios de asesoría integral, orientada al manejo de marcas y productos. Los proyectos realizados por la empresa cuentan con amplia experiencia en la industria del consumo masivo, diseño industrial y gráfico.

¿Quiénes somos?

Emergia es una compañía dedicada a prestar servicios de asesoría integral, orientada al manejo de marcas y productos.

Somos profesionales del medio, con amplia experiencia en la industria del consumo masivo, diseño industrial y gráfico. Con fortalezas en las áreas de gestión, administración y procesos creativos.

Los proyectos desarrollados por Emergia se relacionan con Visibilidad en Punto de Venta, Manejo Visual de Marcas, Category Management y Consultoría de Proyectos.

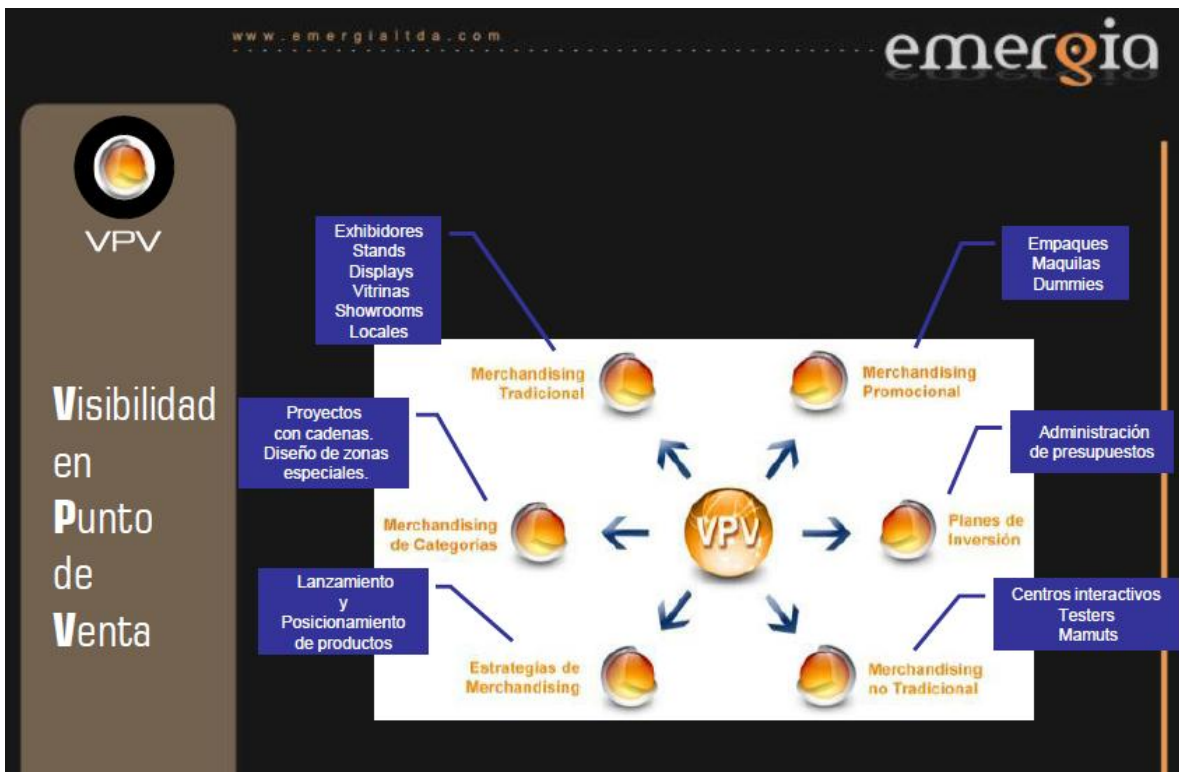
(Fuente: Brochure – elaborado por el Gerente de Emergia)

¿Qué hacemos?

Visibilidad en Punto de Venta

Diseño y desarrollo de planes de visibilidad y exhibición para marcas y productos, teniendo en cuenta las políticas marketing y trade de las empresas. Planteamiento de estrategias con respuestas de diseño, calidad y precio.

Servicios de Visibilidad en Punto de Venta



Productos de Visibilidad en Punto de Venta (Fuente: Brochure – elaborado por el Gerente de Emergia)



Stands



Avisos



Lineales



Locales



Displays



Vitrinismo

Productos de Visibilidad en Punto de Venta (Fuente: Brochure – elaborado por el Gerente de Emergia)



Muebles interactivos



Floorstands



Aretes de góndola

Manejo Visual de Marca

Desarrollo de soluciones de diseño gráfico, para actualizar la imagen corporativa de empresas, posicionamiento de marcas y lanzamiento de productos.

Servicios y producto de Manejo Visual de Marca

Impresión digital: pequeño y gran formato

Publicidad interior y exterior: vitrinismo, señalética, punto de venta

Brand management: mensaje, personalidad, fidelidad, visión

Diseño de empaques: procesos creativos, definición, identidad de marca, especificaciones, pre prensa

Identidad visual y corporativa: sinergia, recordación, impacto, logos corporativos, marcas corporativas

Manejo de producto: logo, imagen, apoyo de producto

(Fuente: Brochure – elaborado por el Gerente de Emergia)

Clientes (Fuente: Brochure – elaborado por el Gerente de Emergia)



Competencia

CYAN Visibilidad de marcas S.A. - cyan.com.co/

Es una agencia de visibilidad de marcas, especializada en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación. Cuentan con un amplio equipo humano especializado en pensamiento creativo, diseño industrial y gráfico, producción implementación y mantenimiento con cobertura en varios países de Centroamérica, Suramérica y el Caribe.

Sus clientes: Carrefour-Disney, Unilever, Pepsi y Fritolay, Coca Cola Company Colombia, Comcel.

Solutions Group - www.solutions.com.co/html/somos.htm

Es una empresa que brinda soluciones personalizadas e innovadoras en términos de diseño, ingeniería, manufactura y logística de material publicidad punto de venta (POPA – Point of Purchase Advertising)

Sus clientes: Clorox, Colgate, Colombina, Energizer, Fenalco, Gillette, JGB, Kraft, L'oréal, Nestlé, Panasonic, Pfizer Consumo, Quaker, Recamier, Vogue.

Frog Design - www.frogdesign-sa.com/

Es una empresa con 17 años de experiencia en el Mercado colombiano y 5 en el Mercado mexicano. Con presencia comercial en Venezuela, Panamá y Puerto Rico. Desarrollan proyectos de material publicitario y exhibidores comerciales para punto de venta.

Sus clientes: Bavaria, Johnson & Johnson, L'oréal, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Pepsi, Sony, Nestlé, Bimbo, Frito Lay, Zenú, Colombina, BDF Beiersdorf, M&M's, Farmatodo.

Grupo Diforma Diseño y exhibición sostenible - www.grupodiforma.com/web/

Es una empresa enfocada en brindar soluciones integrales de comunicación para el punto de venta, que se ajustan y anticipan a las necesidades de los clientes. Estas son algunas de las líneas de servicios que ofrecen: activación e impulso, promoción en pasillos, visibilidad en punto de pago, juegos promocionales, puntas de góndola, decoración de lineales, línea ecológica, fast up stands.

Sus clientes: Alpina, Sylvania, Kraft foods, Colgate-Palmolive, Matel, Ferrero, Frito Lay, Corbeta S.A.

Straza Designers bringing inspiration to life - www.straza.com.co

Es una compañía orientada al diseño y producción de material de exhibición y pop. Esta empresa empezó como un proyecto universitario concebido como un estudio de diseño enfocado en brindar soluciones en los campos del diseño industrial, visual y publicitario.

Sus clientes:

Carulla, Nestlé, Éxito, Purina, Cervecería Nacional S.A., Arseg, Alpina, Bavaria, Carrefour, Colsubsidio, Glaxo Smith Kline, Colgate, Alpina, Kimberly-Clark, Johnson & Johnson, Harinera del Valle, Café de Colombia, Diageo, Whirlpool.

(Fuente: Información suministrada por el Gerente de Emergia)

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Emergia se crea por iniciativa propia del actual gerente el señor Daniel Perdomo, Diseñador Industrial egresado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Tan pronto como el gerente terminó sus estudios universitarios se vinculó a una empresa de mobiliario para exhibición comercial en el cargo de diseñador. Luego de un largo tiempo de trabajo en esa empresa como diseñador fue ascendiendo laboralmente para luego desempeñar el cargo de director de Merchandising de la empresa L'Oréal. En este punto el Gerente conocía tanto la parte de diseño como el área de gerencia en temas de diseño industrial, contrataba servicios de exhibición comercial para los productos comercializados por L'Oréal.

En el 2005 viajó a España para estudiar una maestría en Gestión de Categorías. A partir de esta experiencia y con los conocimientos adquiridos el Gerente volvió con el proyecto de crear una agencia de visibilidad y que prestará servicios de consultoría en temas de mercadeo.

El señor Perdomo contactó a cuatro amigos con experiencia en dicho ramo, discutieron sobre cómo se desarrollaría la idea de negocio. Finalmente, solo crearon la empresa el Gerente y dos amigos más, uno de ellos Diseñador industrial y el otro Diseñador gráfico. En septiembre de 2005 dieron inicio a lo que sería Emergia, con el paso del tiempo los socios se fueron alejando y actualmente solo existe un socio, con el cual no se existe una estrecha relación comercial.

Los primeros clientes que tuvo Emergia se obtuvieron gracias a amigos y contactos del Gerente, quienes trabajan áreas de comercialización y servicios, conocidos también de otras empresas en las que él trabajó, y colegas de la universidad. En el año 2006 y debido al gran volumen de clientes se vio la necesidad de contratar una asistente, un diseñador e instaladores para aumentar la capacidad de respuesta a los clientes.

3.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura organizacional de Emergia está conformada por el Gerente general, dos diseñadores industriales que se encargan del área creativa, una auxiliar contable encargada de la contabilidad, facturación, cartera y tesorería de la empresa. Por último, cuentan con una contadora encargada de consolidar mensualmente la información contable de la empresa. El área de producción se maneja externamente por medio de terceros que se encargan de producir los diseños. El personal de instalación se maneja por outsourcing.

4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La modalidad escogida para este trabajo de grado fue trabajo dirigido aplicado a la empresa de visibilidad y merchandising Emergia, microempresa creada en el año 2005 ubicada en Bogotá. La presente investigación tuvo una duración de cuatro meses, tiempo durante el cual se aplicaron las matrices del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO y se realizó la entrevista abierta a los integrantes de Emergia.

Las temáticas de estudio escogidas para esta investigación están relacionadas entre sí y son: planeación estratégica, comunicación y estructura organizacional, innovación, tics y gestión del conocimiento. Por lo tanto, la investigación y el trabajo en su totalidad está enfocado a determinar en qué estado se encuentra la comunicación y estructura organizacional, y el sistema de finalidades en Emergia.

El MMGO a través de sus trece componentes y sus respectivas matrices brinda una mirada amplia y completa de la gran mayoría de áreas y departamentos que componen a las empresas. Sin embargo, desde el inicio de la investigación y antes de llevar a cabo el auto diagnóstico por parte del Gerente se definió que no se aplicarían nueve de todos los demás componentes del modelo como son: entorno económico, gestión de mercadeo, logística y abastecimiento, comercio exterior, gestión humana, asociatividad, responsabilidad social, gestión de producción y gestión financiera. Se decidió no incluir estos componentes en la aplicación del modelo ya que no hacen parte del campo de investigación de las autoras del presente trabajo.

Mediante la investigación cualitativa y la investigación acción participativa metodologías elegidas para la presente propuesta de intervención, se utilizaron estas modalidades ya que se buscaba conocer directamente con los integrantes de Emergia la situación actual y su punto de vista frente a las problemáticas y falencias encontradas después de la aplicación del MMGO.

Adicionalmente, otro propósito relevante de la investigación consistió en que mediante la entrevista abierta aplicada, los integrantes aportarán posibles soluciones y mejoras a las problemáticas encontradas en la empresa. Las preguntas fueron agrupadas según las temáticas abordadas en esta investigación como son: direccionamiento estratégico, comunicación organizacional, estructura y cultura organizacional, y TICS.

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que la globalización de mercados se ha convertido en uno de los retos más importantes para las empresas colombianas y más aún para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), se hace necesario superar las dificultades que se presentan en relación con la competitividad, los avances científicos y tecnológicos, y la formación profesional del recurso humano. Es fundamental, que todas las empresas ya sean de bienes o servicios, cuenten con una planeación estratégica, claramente definida que determine los lineamientos hacia dónde quieren llegar, como lo pueden lograr y la razón de su existencia en el mercado. Adicionalmente, las estrategias de la empresa deben estar alineadas con dicha planeación, lo cual permitiría marcar la diferencia frente a la competencia.

De igual manera, la planeación mencionada anteriormente, debe ir acompañada de la implementación de estrategias que le permitan a las empresas mantenerse activas y dentro de la dinámica del mercado, con el fin de lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la misma. Igualmente, es imprescindible que la cabeza de la organización, posea un conocimiento a profundidad de la industria a la que pertenece la empresa, así como el conocimiento detallado de su organización, lo cual le permitirá conocer las debilidades y fortalezas de las mismas y tomar decisiones trascendentales para la organización.

De otra parte, es importante que Emergia se concientice y se empodere de la función determinante que desarrolla como motor de la actividad económica del país, con el fin de estar en capacidad de enfrentar las exigencias del mercado, con la misma eficiencia y eficacia de las empresas de mayor tamaño y con disponibilidad de recursos.

Otro aspecto importante que debería contemplar Emergia, en el sector de servicios de diseño y mobiliario, es el establecimiento de mecanismos internos de gestión de la información que les permitan registrar y almacenar de manera apropiada, todo aquel conocimiento, que puedan gestar durante las diferentes etapas del proceso de diseño y elaboración de piezas. Junto con el manejo de la información se encuentra el uso apropiado

de las comunicaciones internas y externas, las cuales soportan las diferentes etapas del proceso, principalmente en lo relacionado a las comunicaciones con los clientes, teniendo en cuenta lo imprescindible que es conocer el grado de satisfacción de los mismos.

Las grandes empresas no son las únicas que deben tener una estructura organizacional definida, las Pymes deberían contemplar la posibilidad de implementar en su organización un organigrama sin importar el número de empleados que pueda tener, así como definir los perfiles y funciones de cada uno de ellos. Tanto la planeación estratégica como la estructura organizacional deben tener un seguimiento continuo para crear una relación entre ellas.

Por medio de la aplicación del MMGO y de la entrevista abierta, realizada en marzo de 2012, como parte del proceso de recolección de datos utilizado en la propuesta de intervención en la empresa Emergia, se pudieron evidenciar algunas situaciones que de acuerdo a dicho modelo, podrían estar influyendo en la eficiencia y eficacia de los procesos de comunicación presentes dentro de la organización:

- Se identifican problemas de planeación, tanto en su dirección como en su control. De igual manera, se observó falta de competencias para la planeación por parte del gerente quien se encarga de dicho proceso.
- No existen parámetros para evaluar ningún proceso puesto que los existentes no están claramente definidos.
- No se cuenta con un sistema de finalidades (misión, visión, objetivos).
- No se registra formulación, implementación, dirección y seguimiento en el cumplimiento de estrategias.

- No se cuenta con un sistema de comunicación e información establecido que permita realizar seguimiento y de alguna manera servir de memoria de las actividades de la empresa. Por lo tanto no existe una relación entre datos, información y conocimiento.
- No cuentan con página web y no se evidencian documentos que soporten las actividades realizadas en los diferentes procesos que se realizan en la empresa. En consecuencia, gran parte de la información se conserva en la memoria del gerente.

5.1 PREGUNTA PROBLEMICA

Por medio de la aplicación del MMGO y la investigación acción participativa ¿cuáles propuestas de mejoramiento podrían ayudar a aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos de comunicación de Emergia?

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer y determinar en qué estado se encuentra la empresa Emergía mediante la aplicación del MMGO y la investigación acción participativa en los procesos de direccionamiento estratégico, comunicación e información, innovación y conocimiento, y estructura y cultura organizacional para posteriormente generar propuestas de mejoramiento.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estadio en el que se encuentra Emergia, teniendo en cuenta el modelo MMGO para realizar propuestas de mejora que la lleven a ubicarse en un Estadio más alto.
- Desarrollar una estrategia de trabajo colaborativo con los integrantes de Emergia para la participación activa en la identificación y generación de acciones de mejora de la estructura de los procesos administrativos y productivos.
- Demostrar al gerente la importancia del direccionamiento estratégico, la estructura y comunicación organizacional, la gestión de la información y tecnología en la línea de negocio del diseño y elaboración de mobiliario para exhibición comercial, actividad a la que se dedica la empresa Emergia.
- Indagar sobre algún tipo de normatividad vigente, aplicable al diseño industrial en Colombia que pueda aportar información valiosa para el funcionamiento de Emergia.

Dar a conocer a todos los integrantes de Emergia, los resultados y propuestas de la presente propuesta de intervención, por medio de una reunión en sus instalaciones.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1. INNOVACIÓN, TICS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La implementación de las tecnologías de la información y la comunicación al interior de la empresa son herramientas que proporcionan innovación dentro y fuera de la misma, para así lograr una mirada amplia del entorno y que la organización esté dispuesta a la actualización y mejoramiento continuo.

“Los elementos necesarios para desarrollar una organización que continuamente identifica y selecciona oportunidades y luego las transforma en nuevos negocios rentables son: 1) liderazgo y visión, 2) una cultura organizacional que estimule y apoye las iniciativas de los empleados y la conducta innovadora, y 3) destrezas y prácticas gerenciales para gestionar la innovación en la organización”. (Viana Di Prisco, 2010, p.19)

Al igual que la innovación, el conocimiento también juega un papel determinante en la innovación de las empresas, es así como Alarcón (2003) señala que el conocimiento que proporciona ventajas competitivas se encuentra en las personas que forman parte de la empresa, en los conceptos de negocio que se han ido desarrollando a lo largo de los años en el sector, en la competencia, en los clientes, en los proveedores, en el entorno y, en general, en cualquier entidad o persona que tenga relación con la empresa, las tecnologías de la información pueden ayudarnos a que toda nuestra información fluya de todas estas fuentes a los lugares adecuados y se conviertan en conocimiento. En el caso específico de Emergia (objeto de investigación del presente trabajo), el concepto de innovación se tiene en cuenta todo el tiempo, como parte de las actividades de los diseñadores, ya que es parte fundamental de los productos y servicios que ofrece la empresa. Asimismo, en la gestión del conocimiento desarrollada al interior de la organización, se evidencia la pericia de los integrantes del área de diseño en diferentes habilidades que adquirieron desde su formación, junto con la experiencia obtenida en el campo laboral.

Alarcón (2003) define la gestión del conocimiento como el proceso sistemático de crear, mantener y alimentar una organización con conocimientos, de manera que se le saque el mayor partido a éstos para crear valor añadido y generar ventaja competitiva, es así como los sistemas de gestión del conocimiento ayudan a transformar los datos en información, la información en conocimiento y éste en entendimiento, es decir, nos ayuda a innovar.

Durante el trabajo de campo se pudo observar que las fuentes de información más utilizadas por la empresa son: correo electrónico, archivos de procesador de texto, planos, dibujos y especificaciones de productos.

Uno de los mayores retos a los que se enfrentará Emergia en el momento en el que desee implementar una estrategia direccionada hacia la gestión del conocimiento con el propósito de innovar es propiciar un entorno laboral que fomente el intercambio de información.

7.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se podría pensar que las empresas pequeñas tienen una comunicación efectiva. Sin embargo, el tamaño de la empresa no es un determinante para no considerar la creación de una estrategia de comunicación, implementada en un plan de comunicación.

Según Bartoli (1992), en su libro *Comunicación Organización*, es necesario contar con un plan de comunicación en la empresa, el cual tenga por objetivo determinar la relación comunicación - estrategia, pues la comunicación está directamente relacionada con los objetivos o estrategias de la empresa. Lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda eventualmente, plasmarse en planes específicos, alrededor o cual faceta de la comunicación.

Así mismo, se enuncia un modelo de plan de comunicaciones de la organización y le da tal relevancia al compararlo con el plan de negocios de la misma.

Es el plan de desarrollo de la misma. Puede ser de carácter integral; donde, se incluyen todos los escenarios de la organización, interno y externo. Como plan de desarrollo se puede gestionar por proyectos, de acuerdo con las prioridades y los recursos de la organización que el plan de comunicaciones de la organización concebido como el modelo sinérgico pretende establecer un criterio sobre la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su correspondiente aporte al desarrollo de los países.

El modelo sugiere la construcción de una cadena cerrada de relaciones entre los públicos internos y externos de la organización, donde a partir de la convicción y la motivación, como fuentes energéticas del Plan de comunicaciones, se logra el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquece simultáneamente a los miembros de la organización y a la organización como un todo.

Este modelo busca el sincronismo máximo de las partes. Su dinámica y coherencia establecen un modelo sinérgico, donde cada miembro aporta al máximo sus capacidades cognitivas y sus habilidades físicas al proceso integral del éxito de la organización. (Reyes, 2006, p.30-31)

Complementando la afirmación de Bartoli, con relación a la comunicación organizacional es importante conocer el concepto de Fernández (2002,12) quien la define como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

Dentro de la comunicación organizacional se encuentran dos tipos: la comunicación interna y la externa, las cuales son inherentes al proceso de comunicación y son parte fundamental del desarrollo cotidiano de las organizaciones. Dichos tipos cumplen la función de transmitir los mensajes dentro y fuera, ya sea con terceras partes o entre los mismos integrantes de la empresa y dependiendo del rol o cargo que se desempeñe dentro de la organización esta comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal.

La comunicación organizacional se clasifica de acuerdo a quien va dirigido el mensaje y a la intención comunicativa, si es dirigido a los compañeros, a los colaboradores o jefes, se habla de comunicación interna; por el contrario, si el mensaje va dirigido a los clientes o proveedores se habla de comunicación externa.

Para profundizar un poco más en este tema y así tener una visión más amplia y conceptualizada de este término. Collado (2002) clasifica la comunicación organizacional

en comunicación interna: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Asimismo Collado (2002) determina la comunicación externa como: “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicio.

Las mayoría de las organizaciones han nacido a partir de una idea de negocio, que se ha ido desarrollando y mejorando a la medida de las necesidades del mercado y como parte de la estrategia de competitividad frente a otras empresas del mismo gremio o sector industrial. Es así como cada una estas va buscando su propia identidad y personalidad, las cuales se ven reflejadas: en los elementos de la planeación estratégica, en el lenguaje propio de sus comunicaciones internas y externas, en los mecanismos que se utilizan para dejar evidencia de una actividad de un proceso, en la gestión del conocimiento de los diferentes agentes involucrados en el objeto de la organización, y en general en las relaciones interpersonales gestadas allí. El conjunto de todo lo anterior, refleja las distintas formas de comunicación que se pueden dar en una organización, es decir, verbal, no verbal y escrita (formal e informal).

En términos de comunicación se pueden tener en cuenta ciertos formatos de comunicación organizacional que se pueden dividir en cinco clases:

- Cumplimiento:** Son aquellas órdenes, disposiciones y directivas que se emanan desde la gerencia. Tienen carácter de obligatoriedad y están asociadas a la comunicación descendente.

•**Identidad:** Son las políticas institucionales que se refieren a los principios, la misión y la visión de la organización. Son mandatos que enuncian el deber ser de la organización.

•**Gestión de operaciones:** Son aquellas solicitudes que se realizan formalmente entre departamentos que no tienen corte de orden, sin embargo, sugiere el cumplimiento por las funciones propias del proveedor de la información y sin la cual el solicitante no podría realizar su trabajo eficientemente.

•**Gestión de conocimiento:** Son las acciones dirigidas a la incorporación de nuevo conocimiento de los empleados sobre procesos o productos a incorporar. Se conoce como entrenamiento y capacitación, plan o carrera profesional.

•**Entretenimiento:** Acciones propias de la comunicación descendente donde se ordenan los planes de esparcimiento y de integración que la organización dispone para el beneficio de sus empleados. (Reyes, 2006, p.44 y 45)

7.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para dónde va, a qué se dedica y a dónde quiere llegar son algunas de las preguntas y cuestionamientos que plantea la planeación estratégica. Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) afirman que la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Las organizaciones grandes o pequeñas, ¿son realmente conscientes de las implicaciones a nivel organizacional que tienen para ellas el desarrollo e implementación de una planeación estratégica bien definida y divulgada? ¿Identifican claramente las ventajas que podrían tener frente a la competencia, por medio de la implementación de una planeación estratégica?

“La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.” (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1998, p. 9)

Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1998, p. 5)

Una estrategia es un enfoque y un plan global. Por eso, la planeación estratégica es la planeación global que permite la buena administración de un proceso. Además, lo saca de las actividades del día a día de su organización o proyecto y le proporciona un esquema de lo que está haciendo y dónde va a llegar. La planeación estratégica le da claridad sobre lo que quiere lograr y cómo lo va a conseguir. (Shapiro, p. 3)

Partiendo de las anteriores afirmaciones, se puede inferir que la planeación estratégica es la carta de navegación de las empresas, pues esta le permite definir el perfil de negocio que desea sostener como elemento diferenciador frente a la competencia, ya que para los clientes no hay mejor evidencia que garantice la seriedad y el compromiso corporativo que la divulgación formal de la información sobre la empresa.

En el campo de los negocios, el grado de competitividad al cual se enfrentan las empresas es muy extenso y se pueden presentar múltiples ofertas de un mismo producto o servicio, es por eso que hay una gran probabilidad de que los futuros clientes fijen su mirada en una empresa que de entrada se presente como una organización estructurada con metas y objetivos claros, la cual le pueda brindar seguridad en el cumplimiento de sus requerimientos y en la calidad del producto o servicio.

Un componente de la planeación estratégica es la misión, la cual establece el propósito de la empresa, adicionalmente es una promesa por parte de la compañía hacia sus clientes y empleados. Una de las finalidades de la misión radica en la motivación directa a sus empleados, los cuales identifican como funciona y a que se dedica la compañía. De la misma manera, la misión da a conocer los valores y prioridades de la empresa.

Goodstein (1998) propone por medio de cuatro preguntas la metodología para la formulación de la misión, la cual implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular la misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

Luego de plantear la misión a través de las preguntas anteriores. Es pertinente determinar que se quiere lograr y a donde se quiere llegar con mayor precisión, teniendo en cuenta que estos propósitos se puedan alcanzar y medir. Para dicha medición es primordial la creación de objetivos, ya que son precisamente estos los que por medio de diferentes actividades ayudan a cumplir las metas propuestas. Adicionalmente, todos los objetivos sin excepción deben ser reales, posibles y principalmente medibles, con el fin de realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas y en caso contrario plantear acciones de mejoramiento que eviten la desviación de los objetivos propuestos.

Metas

Las metas nos permiten planear, evaluar y revisar nuestras actividades de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados, es decir, podemos modificar el plan para hacer compatibles los medios y los fines. Los gerentes de cualquier nivel deben poseer la habilidad de establecer metas operativas útiles por las siguientes razones:

- Las metas escritas generalmente eliminan la ambigüedad en la percepción de aquello que contribuye al éxito de la organización.
- Las metas escritas proveen normas de ejecución y niveles de control que permiten destacar lo que es importante y lo que debe tener mayor prioridad.
- Las metas tienden a mejorar la comprensión de las contribuciones que hace cada integrante para alcanzar el éxito general de la organización. (Kaufmann, 1987, p.19)

Objetivos

Los objetivos especifican una norma de desempeño observable que permite saber a todos exactamente lo que debe lograrse y los criterios específicos que se usaran para determinar si se alcanzaron los resultados deseados. Requisitos de desempeño, normas de desempeño, criterios medibles y objetivos medibles son términos empleados comúnmente como sinónimos de objetivos. Aunque es deseable que existan muchos objetivos, cada uno deberá ser enunciado de tal manera que se alcance un solo resultado. (Kaufmann, 1987, p.21)

Para una organización, establecer políticas que definan los lineamientos a seguir para las diferentes actividades relacionados con la calidad del producto o servicio, el cumplimiento de los requisitos legales, la normatividad vigente, la satisfacción del cliente, entre otras, se podrían considerar los ejes centrales de la planeación estratégica.

Políticas

Son los planteamientos generales (normas o enunciados) de la Gerencia que guían la acción de los subalternos en todos los actos del proceso administrativo.

La política debe delimitar el área administrativa dentro de la cual se deben tomar las decisiones, sin perder la consistencia ni la coherencia con otras decisiones que se toman dentro de la empresa, es decir que las políticas tienen un carácter unificador de la acción para permitir la delegación de autoridad sin perder el control. (Illera, 1981, p. 90)

7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Todos los integrantes de la organización, deben tener claridad respecto a su posición dentro de la estructura organizacional de la empresa, esto implica conocer sus nivel jerárquico, autoridad y responsabilidad, así como establecer sus interacciones con los demás procesos de la compañía. De esta manera, cuando un colaborador sabe cuál es su ubicación dentro de la empresa conoce cuales son los tipos de comunicación pertinentes de acuerdo al desempeño de sus funciones.

Para Kootz y O'Donnell “la organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación o enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización”.

E.H. Schein considera una organización como “La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”. (Illera, 1981, p. 14-15)

Tipos de organigrama

Una de las formas de evidenciar la eficiencia en la organización es a través de la implementación del organigrama que ofrece una vista general de la estructura de la misma, ya que dependiendo de su distribución se pueden definir las funciones a desempeñar de cada uno de los colaboradores o por departamento.

Vertical

Existen varios tipos de organigramas. El que se presenta a continuación es conocido como “vertical”. En este organigrama aparecen los diferentes niveles de la organización en forma escalonada, con la Dirección o Presidencia a la cabeza y los sucesivos niveles directivos representados verticalmente en forma de pirámide, en orden decreciente de autoridad.

Horizontal

El segundo tipo de organigrama es el llamado “horizontal”. Su utilización es poco común; la lectura de los niveles jerárquicos se hace de izquierda a derecha. La principal ventaja que presenta es la facilidad de elaboración. Esta representación aparentemente reduce la importancia de los niveles, evitando cometer errores sobre las diferencias de categorías.

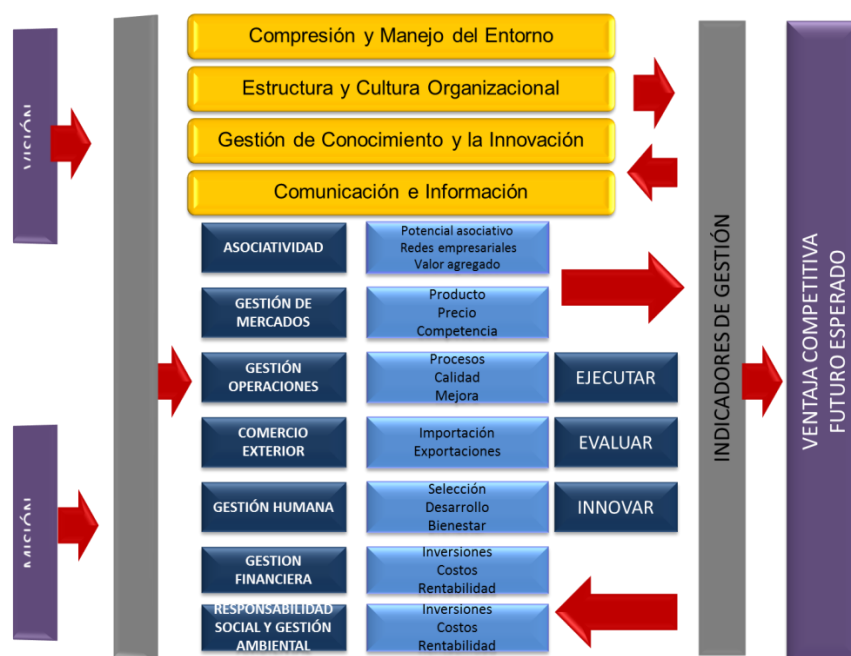
Circular

El tercer tipo de organigrama es el circular. En el centro del organigrama se encuentra el jefe máximo rodeado de una serie de círculos concéntricos. Los puestos de igual importancia están situados a la misma distancia del centro y en el mismo círculo concéntrico; una línea señala la delegación y las relaciones de autoridad. El círculo más externo indica el nivel de ejecución. (Illera, 1981, p. 38-41)

PARTE II

8. MARCO METODOLOGICO

8.1 MMGO – MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES



Fuente: Pérez, R. (2009). Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Inicialmente, el Gerente y propietario de la empresa elaboró un autodiagnóstico a través de la aplicación de las matrices del *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO* (2009) elaborado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad EAN, porque era importante iniciar la investigación con su punto de vista. El propósito inicial de este procedimiento fue conocer la percepción del Gerente en los temas relacionados con direccionamiento estratégico, gestión de la comunicación e información, conocimiento innovación y tecnología en la empresa, y estructura y cultura organizacional.

Posteriormente, después de dos visitas realizadas por las investigadoras a las instalaciones de Emergia para conversar con los integrantes de la misma y luego del testimonio de una de las investigadoras que trabajó en la empresa, se procedió a la aplicación de la misma herramienta, teniendo en cuenta lo observado en dichas visitas. Finalmente, se realizó un análisis comparativo de las dos matrices con el objetivo de conocer que tan acertada esta la visión del Gerente acerca del estado actual de la empresa.

Esta última versión permitió tener una perspectiva más objetiva, ya que al momento de la aplicación de la herramienta los integrantes de la organización suministraron información valiosa para llegar al análisis y conclusiones de la misma. Con base en las conclusiones se identificaron las falencias de cada uno de los componentes. Lo que posteriormente condujo a conocer más profundamente las propuestas por parte de los integrantes de la organización para darle solución a las debilidades encontradas.

El MMGO contiene trece componentes: entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, logística y abastecimiento, comercio exterior, gestión de la comunicación e información, conocimiento e innovación, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social, gestión de producción y gestión financiera.

Cada uno de estos componentes cuenta con variables, descriptores y su evaluación se realiza por medio de la calificación dentro de los cuatro estadios, donde el estadio uno es el nivel más básico y el cuatro el más desarrollado, cada estadio tiene tres marcadores I: Identificado, D: Desarrollado y M: Mejorado.

Este modelo permite realizar un diagnóstico del grado de desarrollo de las compañías, por medio de la calificación de los diferentes componentes con el fin de identificar falencias en las diferentes áreas de la empresa para luego formular acciones de mejoramiento. El modelo es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento,

incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella. (Pérez, Nieto, Velázquez, 2009, p.24)

El propósito general de este modelo, es ubicar a las empresas en un nivel acorde a las exigencias del mundo globalizado, teniendo en cuenta los niveles actuales de modernización, tecnología y competitividad. No se trata tan solo de clasificar las organizaciones en cierto grado, la aplicación brinda las pautas para continuar en el ascenso hasta alcanzar la excelencia corporativa.

Debido a las problemáticas contempladas en el presente trabajo, los temas de investigación y el enfoque escogido solo se aplicaron cuatro componentes. Dichos componentes son: direccionamiento estratégico; gestión de la comunicación e información; conocimiento, innovación y tecnología en la empresa; y finalmente, estructura y cultura organizacional.

A continuación se justificará el objeto de aplicación de los cinco componentes del MMGO:

Direccionamiento estratégico: este componente evalúa el estado actual de los principios de la planeación estratégica, el sistema de finalidades, los valores corporativos y estrategias.

Objeto de la aplicación del componente de direccionamiento estratégico:

- Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

- Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de poderla llevarla a cabo.
- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice herramientas para una mejor comprensión del entorno, en el cual opera, de sus clientes (actuales y potenciales) y de sus propias capacidades y limitaciones.
- Proporciona una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- Permite anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas antes los movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.
- Facilita el alcance de resultados empresariales como: productividad, calidad integral, efectividad, competitividad, rentabilidad y eficacia. (Pérez, 2009, p.116-117)

Gestión de la comunicación e información: este componente evalúa como se llevan a cabo las reuniones, en qué estado se encuentra la relación entre la información los datos y el conocimiento y finalmente como se encuentran las TICS al interior de la empresa.

Objeto de aplicación del componente gestión de la comunicación e información:

Uno de los más grandes problemas para las empresas modernas es el alto volumen de datos financieros, contables o de mercado que se acumulan. Si bien muchas cuentan con modernos procesos de almacenamiento de datos, la realidad es que para las Pymes el almacenamiento, la consulta, el ordenamiento, el procesamiento y la eliminación de los datos representan, regularmente, uno de sus principales retos.

El uso de los medios de comunicación efectivos en la empresa, antes que el conocimiento formal de teorías de la comunicación o del lenguaje, debe ser un objetivo común de los miembros de la misma.

Más uno de los problemas de la gestión de la información, es que muchos documentos no informan a su receptor; por el contrario, éste percibe los comunicados, las actas, los memorandos, como una serie de datos sin forma, puro ruido y sino objeto claro.

La información deriva en conocimiento gracias a un proceso de transformación que supone: la comparación entre la información actual con la proveniente de situaciones similares para establecer diferencias; la identificación de las consecuencias o las implicaciones que supone una nueva información en cuanto hace a la toma de decisiones; el establecimiento de relaciones entre un tipo de información y la que aportan otras fuentes; y el análisis de lo que piensan otras personas acerca de la misma información.

El componente de gestión de comunicación e información está orientado a medir tres variables: reuniones, registro de datos, creación y transmisión de conocimientos. Por ejemplo, a través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información el nivel de acceso a la misma y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

Así las cosas, este componente toma tres elementos como punto de partida para evaluar la calidad de los procesos de comunicación en la organización: la relación entre datos, e información y conocimiento. Se toman, por tanto, estos tres elementos como indicios o manifestaciones de un proceso mucho más complejo, que bien sabemos, involucra desde la comunicación implícita en los productos y servicios que brinda la empresa, hasta los procesos de comunicación e información afines a la administración de la imagen corporativa y los procesos explícitos de comunicación interna y externa que gestiona la organización. (Pérez, 2009, p. 271-275)

Conocimiento, innovación y tecnología: este componente evalúa el personal involucrado con la innovación al interior de la empresa y la innovación como tal, y las tecnologías de soporte.

Objeto de aplicación del componente conocimiento, innovación y tecnología en la empresa:

La tecnología esta entendida en principio por el empresario como las máquinas, equipos y sistemas que utiliza en la producción. La publicidad ha contribuido a que se tenga esa imagen cuando se habla de ella. En realidad esta imagen es incompleta y solo corresponde a un grupo de tecnologías denominadas físicas o duras, existiendo ademas en el seno de una empresa otro grupo conocidas como blandas, descritas como tecnologías de gestión o de coordinación como por ejemplo: las prácticas de mercadeo y comercialización o los métodos de

selección de personal, el análisis y el control de costos, la planeación de la producción o las formas de establecer relaciones con clientes, con proveedores o entidades de soporte a la empresa.

La empresa requiere de conocimientos como insumo de sus procesos; los que posee en el talento humano o en manuales, en estudios, planos y documentos técnicos; conocimientos que puede adquirir o adoptar y que puede desarrollar por sí misma; ésta procesa o utiliza tales conocimientos por diversos métodos, entre ellos la innovación, para obtener como resultado productos y servicios que vende o el logro de metas en ventas y en rentabilidad, en impactos positivos hacia el medio ambiente o social. Los resultados y logros son a su vez conocimiento nuevo, transformado, ampliado en valor, tecnologías, formas nuevas de hacer las cosas. Se cumple así con un ciclo o proceso de innovación que permite convertir el conocimiento de insumo en conocimiento con valores añadidos, en tecnologías. (Pérez, 2009, p.310-312)

Estructura y cultura organizacional: este componente evalúa la estructura, los manuales, el control de la estructura, el liderazgo y la información relacionada con la organización interna de la empresa.

Objeto de aplicación del componente estructura y cultura organizacional

Las funciones sugieren que la estructura organizacional produce impacto en los individuos, a pesar del efecto que se pueda generar de las propias interacciones entre la gente que trabaja en ella. Es el caso de la capacidad de innovación, que generalmente es aceptada como crucial para el éxito de las organizaciones y es producida directamente por los individuos que trabajan en ella.

Una de las principales repercusiones del enfoque neoclásico de administración (Chiavenato, 1981), fue llegar a la organización formal, la cual comprende la

estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos. Todo esto agrupado en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios.

Estadios de Desarrollo

Para identificar a la organización dentro de algunos de los cuatro estadios del MMGO, se registra el número 1 dentro de la casilla del estadio que bajo el criterio de quien la aplique, sea el más conveniente. Así, cada descriptor puede tener una sola calificación, se realiza la ponderación por variable y posteriormente se realiza la calificación total de cada componente.

Con base en lo anterior, dependiendo de dicha calificación se puede determinar el nivel de crecimiento en el que se encuentra la pyme, “en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura”. De tal forma, están definidos cuatro estadios, cuartiles: 0 – 25; mayor a 25 – 50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100 (Pérez, 2009, p.44).

A continuación se describen las características de los cuatro estadios de desarrollo de las organizaciones (Pérez, 2009, p.45).

ESTADIO 1 (0 – 25)

Procesos informales, gerencia autoritaria (feudal), estrategias implícitas, presencia en mercados locales cautivos, conocimiento reposa en el gerente, orientación al producto y no al mercado, productos de bajo valor agregado, en supervivencia, baja productividad, funcionales, escasa especialización, artesanía y empírica, pocos profesionales en la gestión de la empresa, mercado local, contabilidad orientada al cumplimiento de las normas.

ESTADIO 2 (mayor que 25 – 50)

Procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha alguno 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 presupuesto, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, elementos de diseño de producto o servicio

ESTADIO 3 (Mayor que 50 – 75)

Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada Trabajando en mejoramiento continuo, comenzado con ISO, orientación a las ventajas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos Formalización de procesos, cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados.

ESTADIO 4 (Mayor que 75-100)

Desarrollo, seguimiento y aprendizaje, prácticas en gestión, organizaciones que aprender 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 con 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, productos y servicios diferenciados.

8.1.1 MATRICES AUTO DIAGNÓSTICO GERENTE

Matriz No. 1 - Direccionamiento Estratégico

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO														
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

1.

VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.				Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.		1		La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.				Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La alta dirección conoce y esta capacitada en técnicas para construir el futuro.		1		Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.			
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	El uso de indicadores es mínimo.	1			Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.				Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.		1		Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	1.33	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.83															
CALIFICACIÓN	45.83															

2.

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.				La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.		1		Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.	1			Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.	1			Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	19.44															

3. **VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.		1		Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en practica.				Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	1			El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.			1	La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.	1			Se evalúan.				Se proyectan.			
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,33	0,00	0,50		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	4,00															
SUMA TOTAL	1,58															
CALIFICACIÓN	39,58															

4. **VARIABLE: ESTRATEGIAS**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.			1	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución		1		Las estrategias se han formulado sistemáticamente e con distintas matrices y vectores.				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).	1			Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia. Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.		1		Considera que el SIG es consistente con las estrategias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,25		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	4,00															
SUMA TOTAL	0,92															
CALIFICACIÓN	22,92															

SUMA DE CALIFICACIONES	127.78
CALIFICACIÓN COMPONENTE	31.94

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	45.83
2.	VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)	19.44
3.	VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS	39.58
4.	VARIABLE: ESTRATEGIAS	22.92

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 1 - Direccionamiento Estratégico



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

Como se puede observar en la gráfica, la variable principios de planeación muestra el porcentaje más alto ya que a criterio del gerente, la planeación y formulación de escenarios se realiza a través de la medición del desempeño que realiza la gerencia con base en pronósticos, planes y presupuesto. De igual forma, incide el conocimiento que el Gerente argumenta tener en las diferentes técnicas para la construcción del futuro.

Por el contrario la calificación más baja la obtuvo la variable del sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), pues el Gerente reconoce que aunque él ha planteado dicho sistema no se ha realizado con base en estudios serios, por lo tanto el personal no conoce este planteamiento.

El componente presenta una calificación de 31,94%, la cual la ubica en el Estadio 2. (Ver matriz No.1)

Matriz No. 2 - Comunicación e Información

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
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
VARIABLE: REUNIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Comienzo de la reunión	Participación indiscriminada.				Participación ajustada al momento.			1	Participación permanente.				Participación especializada.			
	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.			1	Se inicia cuando hay mayoría.				Se inicia a tiempo.			
	Memoria oral.			1	Resumen de lo dicho.				Resumen y crítica de lo dicho.				Redacción sistémica.			
	Se aceptan los términos del convocante.				Se modifica el orden de los temas.				Se acomoda la agenda a contenidos.	1			Se acomoda la agenda a objetivos.			
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.				Cada participante habla según su rol.		1		Cada participante habla según la pertinencia.			
Se usa cualquier estilo para dialogar.			1	Se obliga a usar un estilo particular.				Se sigue un estilo predeterminedado.				Se adecua el estilo al tema tratado.				
Durante la reunión	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.				Actitud conciliatoria.				Actitud definitiva.	1		
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.				Desvió según interés.		1		No se acepta la desviación de temas.			
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.				Las pausas son rígidas e intercambiables.				Las pausas son decididas por los convocantes.			1	Las pausas se concretan entre los participantes.			
Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo.			1	Se realizan listas de temas para continuar la reunión.				Se realizan listas de temas pendientes.				
Final de reunión	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.				Se asignan las tareas prioritarias.		1		Se establecen consensos sobre lo discutido.			
	Se delegan las acciones.				Se establecen las acciones prioritarias.			1	Se definen las acciones por poder.				Se definen las acciones por consenso.			
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.				Se termina la reunión por el convocante.			1	Se termina la reunión por consenso.				Se termina la reunión a tiempo.			
Seguimiento	Se deja libertad en las acciones.				Se establecen taxativamente las acciones.				Se hace seguimiento a algunas acciones.				Se establece el seguimiento de todas las acciones.	1		
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.	1			Se nombra una comisión relatora.				Se establecen los responsables de redacción.				Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.50		0.00	0.00	2.50		0.58	2.00	0.75		1.67	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	15.00															
SUMA TOTAL	8.08															
CALIFICACIÓN	53.89															

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Datos	Se registran según criterios personales.		1		Se registran por formato previo.				Se registran por categorías.				Se registran sistemáticamente.			
	Se registran manualmente.				Se registran en carpetas físicas.				Se registran en formato electrónico.		1		Se registran en bases de datos.			
Información	Se define de manera aislada.				Se define por criterios preestablecidos.	1			Se establecen contextos específicos.				Se establecen contextos sistemáticos.			
	Solo se clasifica.				Se clasifica y se ordena.		1		Se clasifica y se categoriza por grupos.				Se categoriza globalmente.			
	No se calcula.	1			Se da una relación cualitativa.				Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.			
	Se deja en su tamaño original.	1			Se resume por contenidos.				Se condensa parcialmente.				Se condensa sistemáticamente.			
Conocimiento	La información se mantiene aislada.				Solo comentan los especialistas.			1	La información se compara con la anterior.				La información se compara con el sistema.			
	No se valoran las consecuencias de la información.				Se evalúan las consecuencias directas.				Se evalúan las consecuencias a futuro.				Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.	1		
	Se eliminan las conexiones con otra información.				Se establecen conexiones cercanas.				Se establecen conexiones directas.		1		Se establecen conexiones con conocimientos previos.			
	No se conversa sobre la información.				La información se compara con la presente.				Se dialoga en grupos de interés.		1		Se pone en común el conocimiento valioso.			
Almacenamiento	Se usan los documentos.				Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.		1		Se almacena en el sistema.			
	No se guardan conexiones documentales.				Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante.		1		Se poseen políticas de almacenamiento.			
	Se almacenan en sitios separados.				Se almacenan en sitios conexos espacialmente.	1			Se almacena en conexión temática.				Se establece una conexión flexible.			
Distribución	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	1			Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.			
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.				Se distribuyen en formatos limitados.	1			Se distribuyen en revistas y folletos.				Se distribuyen según necesidades del sistema.			
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.			1	Se establecen criterios de accesibilidad.				Se determina el número y tipo de usuarios.				Se distribuye según la pertinencia de uso.			
Innovación	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.			1	Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.				Se usan los documentos recursivamente.				Se establece una memoria sistemática y sistémica.			
	Solo los empleados creativos pueden innovar.				Se programa la innovación en los documentos.		1		Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.			
	Los documentos son para registrar las transacciones.			1	Los documentos son para registrar eventos comerciales.				Los documentos son para crear memoria colectiva.				Los documentos son para establecer memoria empresarial.			

Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.				Se establecen estilos de redacción por secciones.	1			Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.			
	Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.		1		Se escribe de manera estándar.				Se escribe con originalidad y pertinencia.			
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.				Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.		1		Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.			
	Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.	1			Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.			
	Solo unos pocos escriben.		1		Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.			
	El vocabulario de los textos es individual y particular.		1		El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.			
Se redacta por obligación externa.				Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.	1			Se redacta para crear conocimiento.				
Ciclo de redundancia del papel	La mayoría de los documentos sólo existen en papel.				Los documentos existen en papel y tienen copias (backup) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.		1		Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.			
PONDERACIÓN		0.25	0.50	0.75		1.33	1.67	0.50		1.17	4.00	0.00		0.83	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		27.00														
SUMA TOTAL		11.00														
CALIFICACIÓN		40.74														
N																

3. VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC

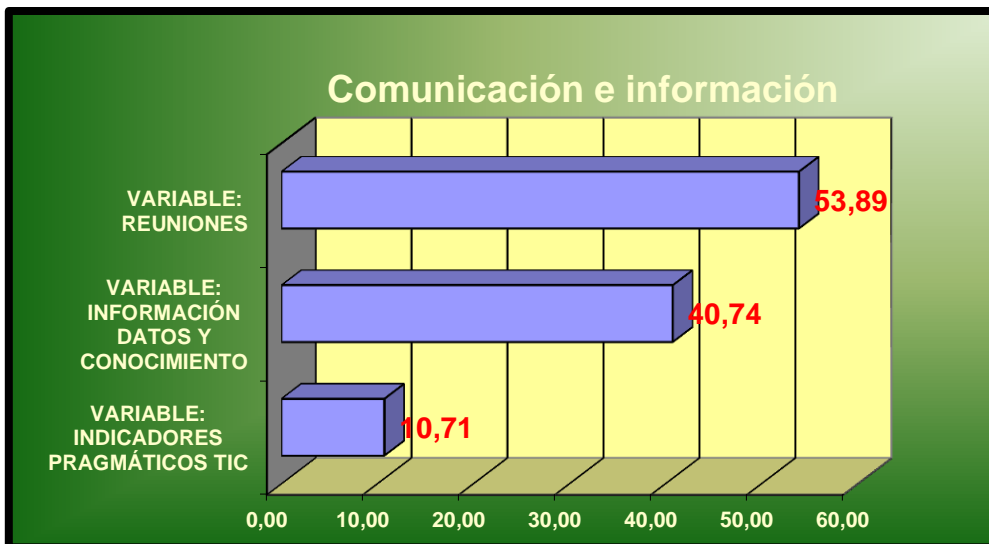
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Página web	La organización no posee página web.	1			La organización posee página web pero esta es apenas conocida por algunos de sus miembros.				La organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercado corporativo.				La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.			
	La página web no comunica la imagen corporativa.	1			La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.				La página web comunica la información de valor de la organización.				La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.			
	La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.	1			La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.				Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.				Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.			
	No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web	1			La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas				La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa				La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)			
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.	1			La página web presenta interacción a través del correo electrónico.				La página web ofrece alternativas de registro interno (sign in) y acceso a servicios especiales.				La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización.			
	La página web de la organización no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.	1			La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.			
Intranet	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.			1	El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.				El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.				El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.			
PONDERACIÓN		0.50	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		7.00														
SUMA TOTAL		0.75														
CALIFICACIÓN		10.71														
N																

SUMA DE CALIFICACIONES	105.34
CALIFICACIÓN COMPONENTE	35.11

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: REUNIONES	53.89
2.	VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	40.74
3.	VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	10.71

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 2 - Comunicación e Información



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

Esta grafica muestra claramente que la variable Reuniones cuenta con la calificación más alta, pues en el autodiagnóstico del Gerente, considera que durante las reuniones la comunicación es abierta y todos intervienen en el momento que así se requiera y se muestra una actitud definitoria. De igual manera se asignan tareas y se les lleva a cabo seguimiento.

Por el contrario, la variable Indicadores Pragmáticos TIC, presenta la calificación más baja, debido a que todos sus descriptores están relacionados con la página web, recurso con el que no cuenta Emergia.

La calificación del componente es de 35,11%, la cual la ubica en el Estadio 2 (Ver matriz No. 2)

Matriz No. 3 - Innovación y Conocimiento

COMPONENTE: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO															
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

1.

VARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.				Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.				Contratamos personal externo para desarrollo.				Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.	1		
EXPERTOS	Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos.		1		En la gerencia hay quien apadrina proyectos.				Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.				Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.			
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISEÑO	La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales.			1	La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.				La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.				La gente de diseño o ingeniería esta relacionada con los clientes.			
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.			1	Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas.				Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.				Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.			
PONDERACIÓN	0.00	0.17	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.83	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.50															
CALIFICACIÓN	37.50															

2.

VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FUENTES DEL PROCESO	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.				Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.	1			Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
ALCANCE Y PROTECCION	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto			1	Elaboramos plan de negocios para los proyectos				Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo				Sabemos proteger legalmente los desarrollos			
MANEJO	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.				Creamos nuevos conceptos en grupo				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo				Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización	1		
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.58	0.00	0.00		0.83	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	1.67															
CALIFICACIÓN	55.56															

3. **VARIABLE: RELACIONES**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MECANISMOS DE DESARROLLO	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos		1		Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos			
FUENTES DEL CONOCIMIENTO	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa			1	Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarlos conocimientos.				Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia				La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
PONDERACIÓN	0.00	0.17	0.25			0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.42															
CALIFICACIÓN	20.83															

4. **VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPO DE ORGANIZACIÓN	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.				Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.			1	En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa.				Una persona puede participar en más de un proyecto.			
ROLES	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.			1	Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.00			0.00	0.83	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.83															
CALIFICACIÓN	41.67															

5. **VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPOS	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.			1	Poseemos biblioteca técnica.				Consultamos bancos de patentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.			
RESERVORIOS	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.			1	Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.			
CONEXIÓN	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.				Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.		1		Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.25			0.33	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	1.08															
CALIFICACIÓN	36.11															

6. **VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPO DE EVALUACIÓN	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.				Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.			1	Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.		1		Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
PONDERACIÓN	0.00	0.17	0.00			0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	29.17															

7.

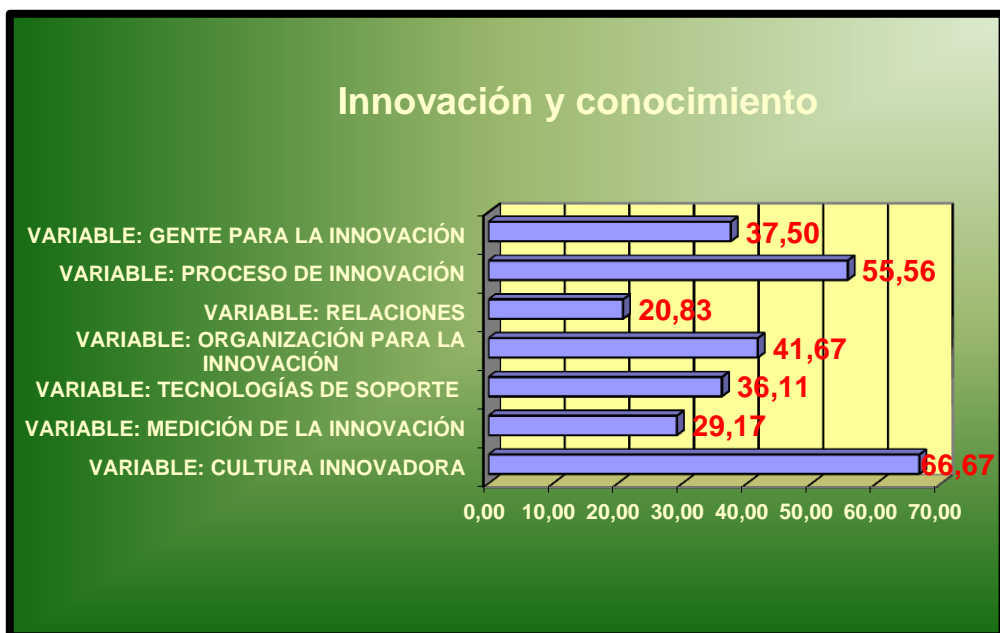
VARIABLE: CULTURA INNOVADORA																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
IMPORTANCIA	Pensamos que la innovación es interesante.				Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.				Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir.				Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			1
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.				Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.				Hacemos un esfuerzo conciente por interpretar las estrategias de los clientes.			1	Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.			
AMBIENTE	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas.			1	En nuestra empresa se incentiva la experimentación.				En la empresa todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.				Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.75		0.00	0.00	1.00
TOTAL POSIBLE		3.00														
SUMA TOTAL		2.00														
CALIFICACIÓN		66.67														

SUMA DE CALIFICACIONES	287.50
CALIFICACIÓN COMPONENTE	41.07

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN	37.50
2. VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN	55.56
3. VARIABLE: RELACIONES	20.83
4. VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	41.67
5. VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	36.11
6. VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	29.17
7. VARIABLE: CULTURA INNOVADORA	66.67

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 3 - Innovación y Conocimiento



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

En la gráfica es posible identificar que la variable Cultura Innovadora obtuvo la mayor calificación por parte de la Gerencia, seguida por las variables Proceso de Innovación y Organización para la Innovación, ya que tratándose de una empresa de diseño industrial, se podría afirmar que la innovación desempeña un rol de gran relevancia para la satisfacción del cliente y para su posicionamiento en el mercado. En cambio la variable Relaciones, muestra la calificación más baja, debido a que el Gerente reconoce que los solo se identifican los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos, pues es evidente la ausencia de una coordinación de proyectos, así como la falta de vinculación a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos.

La calificación del componente es de 41,07%, la cual la ubica en el Estadio 2. (Ver matriz No. 3)

Matriz No.4 - Estructura y Cultura Organizacional

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																
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
1. VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.			1	Tiene la empresa una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control.				La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.				La estructura esta ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y esta orientada a la innovación.			
DECISIONES ACORDE A LA PLANEACION ESATREGICA	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.			1	Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.				Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.50															
CALIFICACIÓN	25.00															

2. **VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTANDARIZACIÓN VRS PLANEACION ESTRATEGICA	La dirección esta centralizada y no requiere mayor estructura.			1	Tiene la empresa instrumentos formales que soporten la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos)				La división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales.				La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.25															
CALIFICACIÓN	25.00															

3. **VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.			1	Se revisa periódicamente la estructura.				El desempeño organizacional depende de la estructura.				Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.25															
CALIFICACIÓN	25.00															

4. **VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
TRABAJO POR PROYECTOS	Inexistencia del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.			1	Se esta trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica.				Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.50															
CALIFICACIÓN	50.00															

5. **VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
REGISTROS	La estructura es totalmente informal y reactiva.				El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.			1	El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.				Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.50															
CALIFICACIÓN	50.00															

6. **VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
SISTEMA DE INFORMACION	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.			1	El sistema de información gerencial (SIG) se diseño con base en la estrategia y la estructura.				El sistema de información da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional.				El SIG es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.			
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.25		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.25															
CALIFICACIÓN	25.00															

7. VARIABLE: LIDERAZGO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Responsabilidades de la alta gerencia	Las responsabilidades de la dirección de la empresa funcionan de manera informal				Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas y documentadas parcialmente		1		Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera formal				Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente			
Papel de la alta gerencia como líder	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas			1	Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa			
Actividades de promoción de liderazgo	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal	1			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa			
Diagnostico de cultura organizacional	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo	1			Existe un sistema informal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo				Existe un sistema formal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.00		0.00	0.42	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.08															
CALIFICACIÓN	27.98															

8. VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Manejo de la autoridad autonomía	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo	1			Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente			
Equipos de trabajo	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización	1			Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente			
Iniciativas de los trabajadores	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal		1		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	19.44															

8. VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Manejo de la autoridad autonomía	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo	1			Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente			
Equipos de trabajo	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización	1			Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente			
Iniciativas de los trabajadores	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal		1		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	19.44															

9. VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Planes y desarrollo	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores			1	Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funcionan de manera excelente			
Preparación al retiro laboral	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente			
Referenciación	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales			1	Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente			
Reconocimiento	Inexistencia de reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales				Se está trabajando de manera informal mecanismos de reconocimiento para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales			1	El reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente				El reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.50		0.00	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.08															
CALIFICACIÓN	27.08															

10. VARIABLE: CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Métodos de respuesta a trabajadores	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente	1			Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente			
Promoción del respeto y dignidad	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano			1	Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.00	0.00	0.50		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.58															
CALIFICACIÓN	29.17															

SUMA DE CALIFICACIONES	302.78
CALIFICACIÓN COMPONENTE	30.28

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	25.00
2. VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	25.00
3. VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	25.00
4. VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	50.00
5. VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	50.00
6. VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	25.00
7. VARIABLE: LIDERAZGO	27.08
8. VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	19.44
9. VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	27.08
10. VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	29.17

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 4 - Estructura y Cultura Organizacional



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

Las variables Competencias Acordes con la Estructura y la Evolución de la Estructura obtuvieron la mayor calificación por parte del Gerente, pues él determinó en la primera que existe de manera informal un perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura. Así mismo, él indica que el principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.

De otra parte, la variable Participación y Compromiso, obtuvo la calificación más baja ya que el Gerente reconoce la inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo, así como, inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización y los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal

La calificación del componente es de 30,28%, la cual la ubica en el Estadio 2. (Ver matriz No. 4)

8.1.2 MATRICES INVESTIGADORAS

Matriz No.5 - Direccionamiento Estratégico

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO												
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

1.

VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.	1			Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.	1			Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La alta dirección conoce y esta capacitada en técnicas para construir el futuro.				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.			
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	El uso de indicadores es mínimo.	1			Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.				Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.		1		Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.			
PONDERACIÓN		0.25	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	0.67															
CALIFICACIÓN	16.67															

2.

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.	1			La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.	1			Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.	1			Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.			
PONDERACIÓN		0.25	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.25															
CALIFICACIÓN	8.33															

3.

VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.	1			Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.				Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.	1			La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.				El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.		1		La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.				La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores se a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.	1			Se comunican.				Se evalúan.				Se proyectan.			
PONDERACIÓN		0.17	0.17	0.00		0.33	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	0.67															
CALIFICACIÓN	16.67															

4.

VARIABLE: ESTRATEGIAS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.			1	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución	1			Las estrategias se han formulado sistemáticamente e con distintas matrices y vectores.				Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).	1			Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia. Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.		1		Considera que el SIG es consistente con las estrategias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.25		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	0.83															
CALIFICACIÓN	20.83															
SUMA DE CALIFICACIONES	62.50															
CALIFICACIÓN COMPONENTE	15.63															

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	16.67
2.	VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)	8.33
3.	VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS	16.67
4.	VARIABLE: ESTRATEGIAS	20.83

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 5 - Direccionamiento Estratégico



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

La variable Estrategias obtuvo la mayor calificación, seguida de la variable Valores Corporativos y la variable Principios de Planeación. La calificación más baja la obtuvo la variable Sistema de Finalidades, pues se pudo constatar la siguiente situación dentro de Emergia:

No se ha elaborado la misión, visión, objetivos y valores de la empresa y al no existir una planeación estratégica definida, esta no incide en la dirección de la empresa. Por lo tanto, tampoco se comunica al interior de la misma, lo cual se evidencia en el

desconocimiento por parte de los empleados, respecto a la proyección como empresa para el futuro.

La empresa cuenta con cuatro empleados incluido el Gerente, siendo este último el encargado de la planeación. Por lo anterior, no se encontró evidencia de la planificación de la empresa por parte del gerente, quien lo relaciona únicamente con la planificación del gasto mensual. De acuerdo a lo anterior, no se cuenta con indicadores para la medición de la planeación. Sin embargo, la planeación existente se realiza con base en la información que se encuentra en internet, en el software de contabilidad Elisa y en los requerimientos previos de los clientes, los cuales son conservados en bases de datos.

No se formulan estrategias, pero estas están orientadas únicamente en vender mucho para contar con flujo de caja. Por lo anterior, su eficacia la mide el gerente con base en las ventas, pero no existen mecanismos formales que permitan medir dicha estrategia, la cual es en la que se enfoca el gerente.

Los sistemas de información utilizados son correo electrónico, vía telefónica y pin. Según el gerente, estos medios facilitan la divulgación y toma de decisiones.

La calificación del componente es de 15,63%, la cual la ubica en el Estadio 1. (Ver matriz No. 5)

Matriz No. 6 - Comunicación e Información

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN																
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
VARIABLE: REUNIONES																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Comienzo de la reunión	Participación indiscriminada.				Participación ajustada al momento.	1			Participación permanente.				Participación especializada.			
	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.	1			Se inicia cuando hay mayoría.				Se inicia a tiempo.			
	Memoria oral.		1		Resumen de lo dicho.				Resumen y crítica de lo dicho.				Redacción sistémica.			
	Se aceptan los términos del convocante.			1	Se modifica el orden de los temas.				Se acomoda la agenda a contenidos.				Se acomoda la agenda a objetivos.			
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.		1		Cada participante habla según su rol.				Cada participante habla según la pertinencia.			
	Se usa cualquier estilo para dialogar.			1	Se obliga a usar un estilo particular.				Se sigue un estilo predeterminado.				Se adecua el estilo al tema tratado.			
Durante la reunión	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.				Actitud conciliatoria.				Actitud definitiva.	1		
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.				Desvío según interés.		1		No se acepta la desviación de temas.			
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.	1			Las pausas son rígidas e incambiables.				Las pausas son decididas por los convocantes.				Las pausas se concretan entre los participantes.			
	Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo.	1			Se realizan listas de temas para continuar la reunión.				Se realizan listas de temas pendientes.			
Final de reunión	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.	1			Se asignan las tareas prioritarias.				Se establecen consensos sobre lo discutido.			
	Se delegan las acciones.		1		Se establecen las acciones prioritarias.				Se definen las acciones por poder.				Se definen las acciones por consenso.			
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.		1		Se termina la reunión por el convocante.				Se termina la reunión por consenso.				Se termina la reunión a tiempo.			
Seguimiento	Se deja libertad en las acciones.		1		Se establecen taxativamente las acciones.				Se hace seguimiento a algunas acciones.				Se establece el seguimiento de todas las acciones.			
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.	1			Se nombra una comisión relatora.				Se establecen los responsables de redacción.				Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.			
PONDERACIÓN		0,17	0,67	0,50		1,33	0,42	0,00		0,00	0,67	0,00		0,83	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		15,00														
SUMA TOTAL		4,58														
CALIFICACIÓN		30,56														

2.

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Datos	Se registran según criterios personales.	1			Se registran por formato previo.				Se registran por categorías.				Se registran sistemáticamente.			
	Se registran manualmente.				Se registran en carpetas físicas.				Se registran en formato electrónico.		1		Se registran en bases de datos.			
Información	Se define de manera aislada.	1			Se define por criterios preestablecidos.				Se establecen contextos específicos.				Se establecen contextos sistémicos.			
	Solo se clasifica.	1			Se clasifica y se ordena.				Se clasifica y se categoriza por grupos.				Se categoriza globalmente.			
	No se calcula.	1			Se da una relación cualitativa.				Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.			
	Se deja en su tamaño original.				Se resume por contenidos.				Se condensa parcialmente.				Se condensa sistemáticamente.			1
Conocimiento	La información se mantiene aislada.				Solo comentan los especialistas.	1			La información se compara con la anterior.				La información se compara con el sistema.			
	No se valoran las consecuencias de la información.				Se evalúan las consecuencias directas.	1			Se evalúan las consecuencias a futuro.				Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.			
	Se eliminan las conexiones con otra información.				Se establecen conexiones cercanas.				Se establecen conexiones directas.	1			Se establecen conexiones con conocimientos previos.			
	No se conversa sobre la información.				La información se compara con la presente.	1			Se dialoga en grupos de interés.				Se pone en común el conocimiento valioso.			
Almacenamiento	Se usan los documentos.				Se almacenan en archivos separados.	1			Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.			
	No se guardan conexiones documentales.				Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante.		1		Se poseen políticas de almacenamiento.			
	Se almacenan en sitios separados.				Se almacenan en sitios conexos espacialmente.	1			Se almacena en conexión temática.				Se establece una conexión flexible.			
Distribución	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	1			Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.			
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.	1			Se distribuyen en formatos limitados.				Se distribuyen en revistas y folletos.				Se distribuyen según necesidades del sistema.			
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.				Se establecen criterios de accesibilidad.				Se determina el número y tipo de usuarios.				Se distribuye según la pertinencia de uso.		1	
Innovación	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.		1		Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.				Se usan los documentos recursivamente.				Se establece una memoria sistémica y sistémica.			
	Solo los empleados creativos pueden innovar.				Se programa la innovación en los documentos.		1		Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.			
	Los documentos son para registrar las transacciones.		1		Los documentos son para registrar eventos comerciales.				Los documentos son para crear memoria colectiva.				Los documentos son para establecer memoria empresarial.			
Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.	1			Se establecen estilos de redacción por secciones.				Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.			
	Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.				Se escribe de manera estándar.	1			Se escribe con originalidad y pertinencia.			
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	1			Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.			
	Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.	1			Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.			
	Solo unos pocos escriben.		1		Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.			
Ciclo de redundancia del papel	El vocabulario de los textos es individual y particular.		1		El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.			
	Se redacta por obligación externa.		1		Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.				Se redacta por crear conocimiento.			
	La mayoría de los documentos solo existen en papel.				Los documentos existen en papel y tienen copias (back up) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.		1		Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.			
PONDERACIÓN		0.58	0.83	0.00		2.33	0.42	0.00		1.17	2.00	0.00		0.83	0.92	0.00
TOTAL POSIBLE	27.00															
SUMA TOTAL	9.08															
CALIFICACIÓN	33.64															

Almacenamiento	Se usan los documentos.				Se almacenan en archivos separados.	1			Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.				
	No se guardan conexiones documentales.				Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante		1		Se poseen políticas de almacenamiento.				
	Se almacenan en sitios separados.				Se almacenan en sitios conexos espacialmente.	1			Se almacena en conexión temática.				Se establece una conexión flexible.				
Distribución	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	1			Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.				
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.	1			Se distribuyen en formatos limitados.				Se distribuyen en revistas y folletos.				Se distribuyen según necesidades del sistema.				
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.				Se establecen criterios de accesibilidad.				Se determina el número y tipo de usuarios.				Se distribuye según la pertinencia de uso.	1			
Innovación	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.		1		Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.				Se usan los documentos recursivamente.				Se establece una memoria sistemática y sistémica.				
	Solo los empleados creativos pueden innovar.				Se programa la innovación en los documentos.		1		Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.				
	Los documentos son para registrar las transacciones.		1		Los documentos son para registrar eventos comerciales.				Los documentos son para crear memoria colectiva.				Los documentos son para establecer memoria empresarial.				
Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.	1			Se establecen estilos de redacción por secciones.				Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.				
	Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.				Se escribe de manera estándar.	1			Se escribe con originalidad y pertinencia.				
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	1			Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.				
	Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.	1			Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.				
	Solo unos pocos escriben.		1		Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.				
	El vocabulario de los textos es individual y particular.		1		El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.				
Se redacta por obligación externa.		1		Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.				Se redacta para crear conocimiento.					
Ciclo de redundancia del papel	La mayoría de los documentos sólo existen en papel.				Los documentos existen en papel y tienen copias (backup) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.		1		Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.				
PONDERACIÓN		0.58	0.83	0.00		2.33	0.42	0.00		1.17	2.00	0.00		0.83	0.92	0.00	
TOTAL POSIBLE		27.00															
SUMA TOTAL		9.08															
CALIFICACIÓN		33.64															

3. VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La organización no posee página web.		1			La organización posee página web pero esta es apenas conocida por algunos de sus miembros.				La organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.				La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.			
La página web no comunica la imagen corporativa.		1			La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.				La página web comunica la información de valor de la organización.				La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.			
La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.		1			La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapas de navegación.				Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.				Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.			

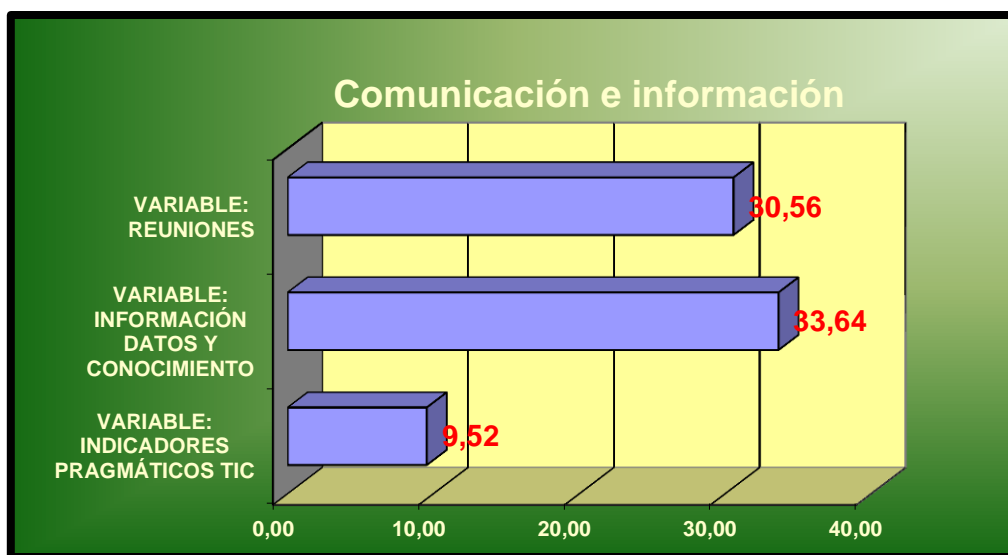
Página web	No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web	1			La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas				La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa				La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)				
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.	1			La página web presenta interacción a través del correo electrónico.				La página web ofrece alternativas de registro interno (sign in) y acceso a servicios especiales.				La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización.				
	La página web de la organización no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.	1			La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.				
Intranet	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.		1		El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.				El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.				El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.				
PONDERACIÓN			0.50	0.17	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		7.00															
SUMA TOTAL		0.67															
CALIFICACIÓN		9.52															

SUMA DE CALIFICACIONES COMPONENTE	81.86
CALIFICACIÓN COMPONENTE	27.29

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: REUNIONES	38.69
2. VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	33.64
3. VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	9.52

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 6 - Comunicación e Información



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

La variable reuniones obtuvo la calificación más alta, seguida por Información, Datos y Conocimiento y por último y con la más baja calificación la variable Indicadores Pragmáticos TIC, pues se puede evidenciar la siguiente situación:

Con relación a las reuniones, estas son convocadas por el gerente para tratar temas sobre proyectos con los diseñadores por lo general para dar a conocer los requerimientos de los clientes. Vale la pena resaltar que la secretaria no es convocada a dichas reuniones. Debido a su ausencia no se realizan actas ni seguimientos a los compromisos establecidos por el gerente. La participación de los asistentes en las reuniones se da de acuerdo al tema de la reunión.

El gerente es quien se encarga de tomar nota durante la reunión en un cuaderno, donde registra los compromisos de cada persona. Durante las reuniones, el lenguaje es informal y claro por parte de los asistentes (gerente, diseñadores y secretaria), en ocasiones

suele desviarse según los intereses de los participantes. Este tipo de reuniones no supera los 15 minutos.

No se lleva a cabo seguimiento de los compromisos establecidos en las reuniones, debido a que no se registra de manera formal la información (actas).

El gerente, la secretaria y los diseñadores llevan un cuaderno de apuntes donde registran sus actividades diarias relacionadas con el trabajo.

Los datos se registran manualmente, en carpetas físicas, en formato electrónico y bases de datos.

No existen criterios para el manejo de la información. El área administrativa condensa la información contable y financiera en el programa Elisa y la información técnica se comparte entre los diseñadores y el gerente.

La información administrativa se almacena en carpetas y en el computador de la secretaria. De otra parte, la información de diseño reposa en el computador de los diseñadores y la del gerente en su respectivo computador.

El gerente y su secretaria manejan el lenguaje apropiado para los documentos comerciales, los cuales soportan las funciones del área administrativa. Dichos documentos se redactan con el fin de comunicar información del interés de los proveedores o clientes.

El gerente junto con la secretaria y los diseñadores tienen su propia cuenta de correo, el cual es manejado a través de Outlook.

La calificación del componente fue de 27,29%, la cual la ubica en el Estadio 2. (Ver matriz No. 6)

Matriz No. 7- Innovación y Conocimiento

COMPONENTE: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO															
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

1.

VARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.				Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.				Contratamos personal externo para desarrollo.				Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.		1	
EXPERTOS	Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos.		1		En la gerencia hay quien apadrina proyectos.				Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.				Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.			
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISEÑO	La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales.			1	La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.				La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.				La gente de diseño o ingeniería esta relacionada con los clientes.			
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.		1		Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas.				Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.				Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.			
PONDERACIÓN	0.00	0.33	0.25			0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.92	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.50															
CALIFICACIÓN	37.50															

2. VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FUENTES DEL PROCESO	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.				Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.	1			Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
ALCANCE Y PROTECCION	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto.			1	Elaboramos plan de negocios para los proyectos.				Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo.				Sabemos proteger legalmente los desarrollos.			
MANEJO	Tenemos un espacio para conversacion es técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.				Creamos nuevos conceptos en grupo.				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo.		1		Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	1,50															
CALIFICACIÓN	50,00															

3. VARIABLE: RELACIONES																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
MECANISMOS DE DESARROLLO	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos.	1			Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos.				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos.			
FUENTES DEL CONOCIMIENTO	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa.			1	Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarnos conocimientos.				Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia.				La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,25															
CALIFICACIÓN	12,50															

4. VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPO DE ORGANIZACIÓN	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.				Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.			1	En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa.				Una persona puede participar en más de un proyecto.			
ROLES	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.			1	Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,75															
CALIFICACIÓN	37,50															

5. **VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPOS	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.		1		Poseemos biblioteca técnica.				Consultamos bancos de patentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.			
RESERVORIOS	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.		1		Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.			
CONEXIÓN	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.				Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.	1			Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	0,92															
CALIFICACIÓN	30,56															

6. **VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
TIPO DE EVALUACIÓN	Evalúamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.		1		Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.				Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.		1		Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
PONDERACIÓN		0,00	0,33	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00															
SUMA TOTAL	0,33															
CALIFICACIÓN	16,67															

7.

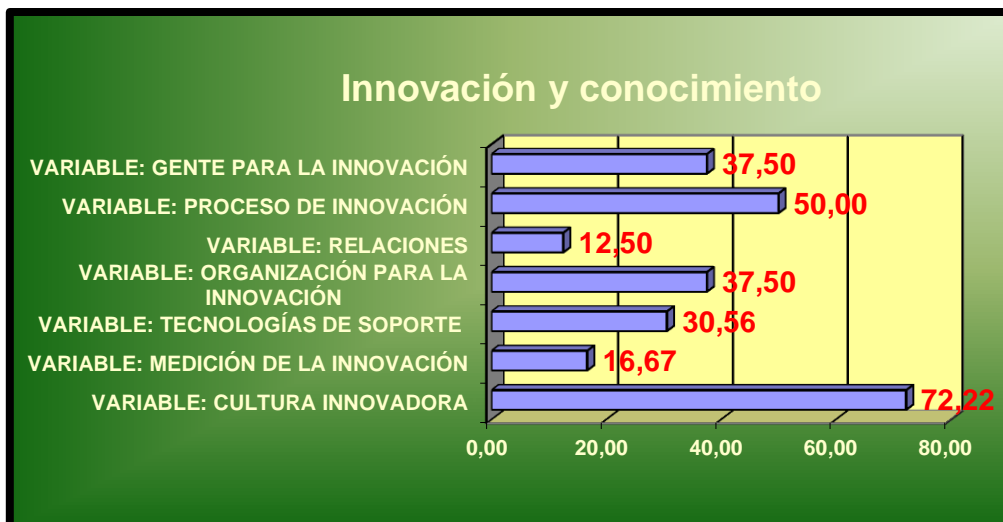
VARIABLE: CULTURA INNOVADORA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
IMPORTANCIA	Pensamos que la innovación es interesante.				Sabemos que el papel juega la innovación en el negocio.				Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir.				Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			1
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.				Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.				Hacemos un esfuerzo conciente por interpretar las estrategias de los clientes.			1	Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.			
AMBIENTE	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas.				En nuestra empresa se incentiva la experimentación.		1		En la empresa todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.				Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	1,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	2,17															
CALIFICACIÓN	72,22															

SUMA DE CALIFICACIONES	256,94
CALIFICACIÓN COMPONENTE	36,71

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN	37,50
2. VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN	50,00
3. VARIABLE: RELACIONES	12,50
4. VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	37,50
5. VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	30,56
6. VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	16,67
7. VARIABLE: CULTURA INNOVADORA	72,22

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 7 - Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

La grafica muestra que la variable Cultura Innovadora obtuvo la calificación mayor, seguida de Proceso de Innovación. En el mismo nivel se encuentran las variables Gente para la Innovación y Organización para la Innovación. Pero la calificación más baja la obtuvo la variable Relaciones, ya que se pudo evidenciar la siguiente situación dentro de Emergencia:

El área administrativa, de diseño y de gestión, cuentan con personal que propone ideas enfocadas a la actividad relacionada con sus funciones. El gerente las pone a consideración, es decir, la secretaria realiza sugerencias relacionadas con el área administrativa y los diseñadores a su vez aportan ideas en lo referente a diseño.

En el manejo de proyectos se cuenta con personal interno experto en diseño, conformado por profesionales en diseño industrial.

Para la obtención de información para el diseño, el gerente es quien se reúne directamente con el cliente. Sin embargo, los diseñadores algunas veces son quienes obtienen de primera mano la información ya que en ocasiones también se reúnen con los clientes.

El gerente atiende las sugerencias de los proveedores en cuanto a nuevos materiales de impresión y mobiliario.

Los proyectos y diseños no tienen ninguna protección legal, simplemente se entrega el producto al cliente. Sin embargo, nunca se entrega el diseño, excepto que esto se determine en un contrato.

No se evidenció la existencia de un esquema de comunicaciones, se parte únicamente del reconocimiento de sus actores internos y no se fortalece con expertos externos.

La empresa no se encuentra vinculada con otras organizaciones para la obtención de conocimiento, solamente se tiene en cuenta y se reconoce el conocimiento que fluye de adentro y hacia afuera de la empresa.

Los diseños elaborados por la empresa son solamente compartidos entre el gerente y los diseñadores. El gerente los organiza y los asigna a cada uno de los diseñadores. Sin embargo, estos pueden participar entre en diversos proyectos simultáneamente.

Se observó que el gerente es el primer comprometido con la gestión del conocimiento. Sin embargo, no se diferencia entre la implementación de nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento.

En cuanto a los tipos de soporte en tecnología no se evidenció la existencia de laboratorios para prototipos. Sin embargo, si se elaboran prototipos a través del outsourcing de producción.

Los diseños realizados por la empresa se almacenan en una base de datos para nuevas consultas y respectivas modificaciones. Los parámetros para medir la innovación varían entre el tiempo y la calidad. Sin embargo, se realizan evaluaciones de costos compartidos en el proyecto.

Como el objetivo de la empresa se basa en el diseño, la innovación es un aspecto muy importante y se reconocen sus ventajas como parte fundamente en la satisfacción del cliente.

Se evidenció la presencia de un ambiente propicio y acogedor en el cual los empleados aportan ideas. Adicionalmente, este ambiente se presta para la experimentación en diseño por parte de los diseñadores.

La calificación que obtuvo el componente fue de 36,71%, la cual la ubica en el Estadio 2. (Ver matriz No. 7)

Matriz No. 8 - Estructura y Cultura Organizacional

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																
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
1. VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.	1			Tiene la empresa una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control.				La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.				La estructura esta ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y esta orientada a la innovación.			
DECISIONES ACORDE A LA PLANEACION ESATREGICA	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.		1		Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.				Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.			
PONDERACIÓN		0.08	0.17	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.25															
CALIFICACIÓN	12.50															

2. **VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTANDARIZACIÓN VRS PLANEACION ESTRATEGICA	La dirección esta centralizada y no requiere mayor estructura.	1			Tiene la empresa instrumentos formales que soporten la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos)				La división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales.				La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica.			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.08															
CALIFICACIÓN	8.33															

3. **VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.		1		Se revisa periódicamente la estructura.				El desempeño organizacional depende de la estructura.				Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
PONDERACIÓN		0.00	0.17	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.17															
CALIFICACIÓN	16.67															

4. **VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
TRABAJO POR PROYECTOS	Inexistencia del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Se esta trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica.				Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.	1		
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.83	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.83															
CALIFICACIÓN	83.33															

5. **VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
REGISTROS	La estructura es totalmente informal y reactiva.		1		El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.				El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.				Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
PONDERACIÓN		0.00	0.17	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.17															
CALIFICACIÓN	16.67															

6. **VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
SISTEMA DE INFORMACION	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.	1			El sistema de información gerencial (SIG) se diseño con base en la estrategia y la estructura.				El sistema de información da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional.				El SIG es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.			
PONDERACIÓN		0.08	0	0		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	1.00															
SUMA TOTAL	0.08															
CALIFICACIÓN	8.33															

7.

VARIABLE: LIDERAZGO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Responsabilidades de la alta gerencia	Las responsabilidades de la dirección de la empresa funcionan de manera informal		1		Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas y documentadas parcialmente				Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera formal				Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente			
Papel de la alta gerencia como líder	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo	1			El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas				Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa			
Actividades de promoción de liderazgo	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal	1			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa			
Diagnostico de cultura organizacional	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo	1			Existe un sistema informal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo				Existe un sistema formal de diagnóstico y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.25	0.17	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	0.42															
CALIFICACIÓN	10.42															

8.

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Manejo de la autoridad autonomía	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo	1			Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y la autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente			
Equipos de trabajo	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización	1			Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente			
Iniciativas de los trabajadores	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal		1		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.42															
CALIFICACIÓN	13.89															

9. VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Planes y desarrollo	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores	1			Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funcionan de manera excelente			
Preparación al retiro laboral	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente			
Referenciación	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales	1			Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente			
Reconocimiento	Inexistencia de reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales				Se esta trabajando de manera informal mecanismos de reconocimiento para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales		1		El reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente				El reconocimiento a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		4.00														
SUMA TOTAL		0.42														
CALIFICACIÓN		10.42														

10. VARIABLE: CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Métodos de respuesta a trabajadores	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente	1			Se estan trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente			
Promoción del respeto y dignidad	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano		1		Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente			
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.00	0.42	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		2.00														
SUMA TOTAL		0.50														
CALIFICACIÓN		25.00														
SUMA DE CALIFICACIONES COMPONENTE		205.56														
CALIFICACIÓN COMPONENTE		20.56														

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	12.50
2. VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	8.33
3. VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	16.67
4. VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	83.33
5. VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	16.67
6. VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	8.33
7. VARIABLE: LIDERAZGO	10.42
8. VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	13.89
9. VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	10.42
10. VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	25.00

Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Figura No. 8 - Estructura y Cultura Organizacional



Fuente: Modelo MMGO – implementado por las autoras

Análisis Situacional

Como se puede observar en la gráfica, la variable Competencias Acorde con la Estructura, obtuvo la calificación más alta por parte de las investigadoras. Por el contrario, las variables Manuales y Estandarización, y Cohesión de la Estructura, están al mismo nivel al obtener la calificación más baja. Con base en dichas calificaciones se evidencio lo siguiente:

La organización de la empresa es muy informal y no se evidenció estructura organizacional (puntualmente organigrama) aunque sí existen roles definidos, hasta el momento no se han realizado adaptaciones.

Como no existe planeación estratégica no hay relación entre esta y el proceso de toma de decisiones sobre planeación estratégica. Aunque el gerente es el único encargado de este proceso lo hace de manera informal.

La empresa no posee evidencia clara sobre manuales de procesos o funciones de sus empleados, adicional a esto el gerente se encarga de tareas no concernientes a su cargo.

En la empresa no se encontró soporte para la toma de decisiones, no hay presencia de un SIG que brinde apoyo en ese proceso. Las responsabilidades son del gerente pero no están documentadas por lo tanto no existe evidencia de ellas.

En la empresa no se evidencia de manera formal el papel de la gerencia en el mantenimiento de la cultura. Sin embargo, actualmente se da de manera informal. Las actividades para promover el desarrollo no existen y no hay registro de ellas, este proceso es llevado a cabo de manera informal.

No existe un sistema que muestre evidencia sobre diagnósticos y mejoramientos en la cultura organizacional. No existen actividades con las que se cuente para el mejoramiento de la autoridad y la autonomía. No se encontró evidencia sobre estrategias implementadas en los equipos de trabajo para el logro de los objetivos en la empresa.

Las respuestas rápidas y satisfactorias se manejan de manera informal, no existe evidencia de compromisos formales en este concepto. No hay evidencia de planes de desarrollo para los trabajadores.

No se evidencia referencias y comparación en temas relacionados con desarrollo y reconocimiento. Se trabaja de forma informal en el reconocimiento. Sin embargo, se da un incentivo económico a los diseñadores cuando el proyecto es aceptado por parte del cliente. Se desconoce porque no se han implementado encuestas de riesgo psicosocial.

La promoción por el respeto y la dignidad de los empleados se manejan de forma informal, no existe evidencia de mejoras en su manejo.

El componente obtuvo una calificación de 20,56%, la cual la ubica en el Estadio 1. (Ver matriz No. 8)

8.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se utilizó esta metodología de investigación para buscar soluciones a problemas encontrados durante la intervención, así como para obtener nuevos conocimientos. Mediante su implementación, las investigadoras logran examinar detenida y profundamente según los conocimientos adquiridos durante su carrera.

En el caso particular del presente trabajo, el propósito inicial de investigación es que por medio de dicho proceso se encuentren soluciones a las problemáticas pertenecientes al área de comunicación organizacional de Emergia.

Antes de realizar la recolección de la información, se indagó sobre los métodos de investigación posibles para dicho proceso. A partir de dicha búsqueda se definió que el método de investigación utilizado para este trabajo sería por medio de algunos métodos empleados en la investigación cualitativa. A continuación se exponen algunas definiciones sobre la metodología cualitativa de investigación.

La investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros de todo tipo, fotografías o películas y artefactos. (Herrera, 2008, p. 4)

Según López y Sandoval (2006) la investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. El énfasis de este tipo de investigación es el estudio de los fenómenos sociales en su entorno natural, siendo de predilección el uso de la observación y la entrevista abierta (enfocada o en profundidad), como herramientas de exploración (López, 2006)

Según Herrera (2008) dentro de la investigación cualitativa se encuentran diferentes técnicas como son:

- Observación
- Observación participante
- Entrevista
- Entrevista grupal
- Cuestionario
- Grupo de discusión

En el caso particular de esta investigación solo se recurrió a la utilización del método de la entrevista abierta

La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. (Navarrete, 2004, p. 278)

Los campos de aplicación de la investigación cualitativa son muy amplios, tales como: fenómenos complejos, naturalezas de grupos, fenómenos subjetivos, fenómenos más típicamente humanos, conductas de engaño, respuestas socialmente inaceptables, estudios sobre multitudes, entre otras. (Navarrete, 2004)

Herrera (2008) expone algunas características de los métodos cualitativos:

- Su objetivo es la captación y reconstrucción de significado.
- Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico.

- Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado.
- Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
- La orientación no es particularista y generalizadora, sino holística y concretizadora.

8.3 INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Con la aplicación del modelo MMGO y la elaboración de la entrevista abierta, se buscó involucrar en el proceso de estudio a los integrantes de Emergia.

IAP es la sigla de: Investigación - Acción - Participación.

La novedad puede ubicarse en el sentido e implicación de las dos palabras que acompañan la primera (investigación): Acción - Participación. No es solo investigación, ni solo investigación participativa, ni solo investigación -Acción; implica la presencia real, concreta y en interrelación de la Investigación, de la Acción, y de la Participación. (Franco, 2011)

A partir de las preguntas diseñadas para la entrevista sobre las problemáticas de planeación estratégica, gestión de la comunicación, comunicación y estructura organizacional, se conocieron puntos de vista acerca del funcionamiento de Emergia.

Adicionalmente, se obtuvo por parte de los entrevistados algunas propuestas, mejoras y soluciones para el mejoramiento del desempeño de Emergia como empresa. Navarrete (2004) afirma que: “La contribución más importante es haber señalado que las poblaciones mostraban actitudes y predisposiciones favorables cuando sus integrantes eran parte del proceso de estudio y participaban en la toma de decisiones” (p. 294).

La investigación-acción es una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales, para perfeccionar la lógica y la equidad de las propias prácticas sociales o educativas que se efectúan estas prácticas, comprensión de estas prácticas y las situaciones en las que se efectúan estas prácticas (Kremmis, 1988, p. 42. Citado por Herrera, 2008, p. 10)

La palabra “participación” investigación sobre acción o PAR (por sus siglas en inglés, participatory action research) involucra tanto al investigador como el foco de

investigación en un proceso participativo (Forrester, 2008). En este caso hablamos de los integrantes de Emergia y las investigadoras.

8.4 ENTREVISTA ABIERTA ENFOCADA A LA INVESTIGACIÓN

Para conocer un poco más a fondo la situación de la empresa se procedió a realizar una entrevista abierta con el Gerente, la secretaria y los diseñadores. Cada una de las entrevistas tuvo una duración aproximada de una hora y treinta minutos.

López y Sandoval (2006) definen la entrevista como una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada. Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca.

Herrera (2008) señala que: “La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado” (p.15). La entrevista realizada tuvo el objetivo de conocer el punto de vista de la situación de Emergia por parte de los integrantes, de modo que se obtuviera información clave que ayude al mejoramiento de la problemática de investigación.

“La preparación de la entrevista requiere cierta experiencia, habilidad y tacto para saber buscar aquello que se desea ser conocido; focalizar progresivamente el interrogatorio hacia cuestiones cada vez más precisas (a veces necesitan varias entrevistas para ello) y ayudar a que el entrevistado se exprese y aclare pero sin sugerir sus respuestas”. (Herrera, 2008, p. 16)

Las preguntas de la entrevista se redactaron teniendo en cuenta los áreas de investigación relacionadas directamente con la comunicación organizacional: planeación estratégica, gestión de la comunicación e información, y estructura organizacional. A través de las preguntas se buscó obtener aportes e ideas, es por eso que fueron diseñadas sin sugerir respuestas y siempre muy abiertas para obtener soluciones y propuestas. Vale la pena aclarar que en la elaboración de las preguntas para la entrevista no se tuvo en cuenta el

componente “Gestión humana” del MMGO, ya que se considera una temática no pertinente a ser tenida en cuenta por parte de las investigadoras. Desde el primer momento que se planteó la modalidad y la problemática de investigación, se tuvo siempre presente que en la investigación se iría delimitando el campo de investigación para tener como resultado el estudio de los componentes relacionados con Comunicación Organizacional.

La entrevista puede ser de dos tipos fundamentales: abierta o cerrada. En la segunda, ya se tiene previsto tanto las preguntas como el orden y la forma de plantearlas, y el entrevistador no puede alterar ninguna de estas disposiciones. Por el contrario, en la entrevista abierta a profundidad, el entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas y sus intervenciones, permitiéndose toda la flexibilidad necesaria en cada caso particular.

Sin embargo, la entrevista abierta no se caracteriza esencialmente por la libertad para plantear preguntas, pues su propósito no reside en “recoger” datos de la historia del entrevistado; sino que la libertad reside en una flexibilidad suficiente para permitir en todo lo posible que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular, es decir, que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado (Bleger, 1985, p. 10).

A través de la entrevista abierta, se buscó que con las preguntas, los integrantes de la empresa dieran posibles soluciones para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de comunicación de Emergia, ya que de ese modo se integran sus ideas y así se hace más dinámica la participación de ellos en la modernización de la empresa.

8.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Tabla No 1

PREGUNTA	GERENTE	DISEÑADORES	AUXILIAR CONTABLE	ANÁLISIS ENTREVISTAS	
1	¿Conoce la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, política)?	El gerente menciona que tiene la planeación estratégica en la cabeza.	No	No	No existe planeación estratégica, porque el Gerente no ha tenido la disposición para plantearla.
	¿Por qué no la conoce?	Para él es importante y siempre hay cosas por hacer en el día a día.	Partiendo del objeto de la empresa, los diseñadores deducen cual podría ser la misión y visión, uno de ellos dice que no está escrita en ninguna parte, pero el otro diseñador menciona haberla encontrado en algunos archivos de la empresa para la elaboración del portafolio de la misma.	Porque cuando ingreso a la empresa nunca le hablaron sobre misión, visión y políticas, solo le entregaron cuentas.	No la conocen porque no existe en ningún documento visual o escrito, y por lo tanto, tampoco hay divulgación.
	¿Por qué cree que no existe?	Porque no ha dedicado el tiempo necesario para realizar misión, visión, política, etc., porque siempre hay otras cosas por hacer.	No se han tomado la tarea de hacerlo seriamente para que realmente funcione y consideran que esa tarea deben hacerla las directivas de la empresa.	Considera que tal vez no la existe por ser un grupo tan pequeño, pues solo son cuatro personas. Adicionalmente argumenta que lo que ha faltado es	Los tres entrevistados coinciden que aunque es importante, no se le ha dado la suficiente relevancia al tema y por lo tanto no se ha dispuesto del tiempo necesario para realizarla.

			El otro diseñador dice que en algún momento si se debieron haber elaborado esos documentos, solo que de pronto si haría falta como más difusión, o tal vez haber publicado la misión y la visión de la empresa.	reunirse como grupo de trabajo y hacer la planeación estratégica.	
¿Cuál sería el medio de difusión más conveniente para su divulgación y conocimiento en la empresa?	Con una reunión o un reporte escrito no muy largo para contarla.	Los dos diseñadores están de acuerdo en que es necesario publicarlo en alguna parte de la oficina, que se vea y que todo el mundo que entre lo vea, incluidos clientes y proveedores.		Menciona que la divulgación debería partir del gerente y del diseñador más antiguo.	Las opiniones están divididas pues para el gerente basta con una reunión o un documento por escrito muy corto, para los diseñadores, es importante que se publique dentro de la oficina y la auxiliar ve a dicha divulgación como un tema que es ajeno a su cargo.
¿En su concepto como plantearía la planeación estratégica de la empresa?	Menciona que no quiere escribir un texto que nadie lo asuma como propio sino que quiere involucrarlos a todos para construir entre todos la planeación estratégica. Además de definir claramente las funciones y asignando más responsabilidad es a sus	Uno de ellos enfocaría la misión y la visión de la empresa en la planificación y la producción del material POP, desde el principio del proceso hasta la entrega al cliente y tendría en cuenta la calidad dentro de la política de la empresa. El otro diseñador argumenta que es muy importante		La auxiliar señala que es necesario mejorar la comunicación para darse a conocer.	El gerente, no contestó la pregunta puntal, sino relato como lo haría. Por lo tanto, no se pudo conocer de su parte lo que plantearía como planeación estratégica. De otra parte los diseñadores cuentan con una idea más clara de cómo debería estar enfocada esa planeación estratégica, según ellos enfocarán la misión y la visión de la empresa en la

		empleados.	para una empresa contar con una política y que todas, la deberían tener y que además de eso se debería buscar abarcar más clientes y conocer otros sectores.		planificación y la producción del material POP, desde el principio del proceso hasta la entrega al cliente y tendría en cuenta la calidad dentro de la política de la empresa. Finalmente, la auxiliar tiene confusión de conceptos y sugiere que se debería mejorar la comunicación.
2	¿Cuáles es el objeto de la empresa Emergia?	Brindar soluciones a los clientes de visibilidad de exhibición, solucionar la necesidad de un cliente de vender todos sus productos en un punto de venta.	Los diseñadores están de acuerdo en que el objeto de la empresa es diseñar y producir material POP, materiales promocionales y materiales de Merchandising.	Ella supone que se dedican a la creación y de venta de muebles.	Se puede evidenciar que los entrevistados tienen un punto de vista diferente dependiendo del cargo y del involucramiento que desempeñen en la organización, por lo anterior, el gerente y dueño de la empresa con los diseñadores tienen claro el objeto social de la empresa, mientras que la auxiliar contable no, pues lo limita a la creación y venta de muebles.
3	¿Para quién desempeña este objeto?	Para empresas de consumo masivo, para alguien que venda un bien o un servicio. Tecnología, alimentos, vidrios blindados, empresa de detergentes,	Para clientes que necesitan satisfacer la necesidad de promocionar sus productos, en puntos de venta y en supermercados.	Para Nintendo para dar a conocer sus consolas y llegar a los niños que son los que piden los videojuegos. También para las empresas que venden	Los entrevistados están de acuerdo en que los clientes son todas aquellas empresas que necesitan satisfacer la necesidad de promocionar sus productos, en puntos de venta. Sin embargo, la auxiliar lo enfoca a dos

		marcas de maquillaje y agencias de publicidad en general.		perfumes y cosméticos.	clientes específicos, dejando de lado el objeto a nivel general.
4	¿En qué forma es desempeñado este objeto?	<p>El cliente solicita el servicio, se realiza una reunión con el cliente para conocer sus necesidades. Así, los clientes muy organizados entregan un brief con todo lo que necesitan, medidas, cantidades y es mucho más fácil. Con otros clientes el manejo es diferente, ellos entregan toda la información para poder empezar a hacer el proyecto. Posteriormente, se realiza una reunión interna para discutir, qué es lo que se va a hacer. Una vez se presenta el proyecto, si se acierta inicialmente o que no se acertó con el diseño. Si se acierta se empieza a aterrizar más el</p>	<p>Uno de los diseñadores señala que el primer paso que hacen es contactar al cliente, conocer sus necesidades actividad realizada por el Gerente. Luego la misma persona les transmite la información a los diseñadores y estos a su vez proceden a realizar el diseño, luego se elabora una cotización para aprobación del cliente, posteriormente se envía para producción y se genera el producto final. El segundo diseñador agrega que apenas se entrega, el arte es entregado, en la totalidad de los productos, se hace una nota previa, depende también de la cantidad de productos, porque el prototipo es indispensable para que el</p>	<p>Ella indica que desconoce los diferentes procesos que se realizan en la empresa para llegar al producto final. Además, menciona que el Gerente es quien se encarga de todo.</p>	<p>Tanto el gerente como los diseñadores tienen claro el proceso que se lleva a cabo para la entrega del producto final al cliente. Por el contrario la auxiliar, dice desconocer los diferentes procesos que se realizan en la empresa para llegar al producto final y cree el gerente es quien hace todo en la empresa.</p>

		<p>proyecto para poder hacer una cotización, se hace una orden de compra por parte del cliente y Entonces... arrancamos así. Pues ya una vez tenemos eso, empezamos a mirar qué proveedores de nosotros, vamos a utilizar para ese proyecto. Todo un checklist de que es lo que se necesita para llevar a cabo eso y cómo se puede cumplir.</p>	<p>cliente realmente apruebe ya lo que se va a hacer, es decir un logotipo.</p>		
5	<p>¿Por qué existe Emergia? O ¿Cuál cree que es su razón de ser?</p>	<p>Él trabajó mucho tiempo de empleado, como diseñador, luego estuvo comprando este tipo de servicios, aprovecho que conocía mucha gente del mismo medio, se cansó de trabajar para los demás y quería tener su propia empresa. La razón de ser de la empresa es inicialmente divertirse con lo que hacen y que los clientes queden felices</p>	<p>Por las posibilidades que el Gerente tenía en el sector del diseño industrial, el conocimiento para obtener contactos si tiene en el medio Respecto a la razón de ser de la empresa menciona que es satisfacer completamente al cliente, en sus necesidades de comercializar productos. El otro diseñador menciona que el Gerente vio que las empresas tenían una necesidad</p>	<p>Conoce al Gerente desde antes de trabajar en Emergia y sabe que es un proyecto de él desde que estaba estudiando Diseño Industrial. Cree que la razón de ser es darle soluciones a muchos clientes en el medio de los videojuegos y consolas, así como entrar a cierto nicho donde puede competir y saber que</p>	<p>Respecto a la existencia de Emergia, todos coinciden que nació como parte del proceso que empezó el gerente desde que estaba estudiando diseño industrial. Con relación a la razón de ser de la empresa, los tres están de acuerdo en la satisfacción de las necesidades de los clientes para ayudarlos a comercializar más sus productos.</p>

		<p>con eso. De otra parte, respecto a la razón de ser, indica: Satisfacer las necesidades que tienen los clientes en sus puntos de venta y que vendan más. Los diseñadores industriales tenemos como un aspecto romántico que es que todo lo que se haga, sea chévere a la vista, sea bonito, sea bien percibido. Pero detrás de eso la idea es dar una solución de dinero también para que ellos vendan más.</p>	<p>insatisfecha en algunos sectores y así aprovecho la oportunidad y considero que tenía las herramientas para suplir esas necesidades y la razón de ser, cumplir esto, con seriedad porque representa un beneficio económico, para la empresa y la sociedad.</p>	<p>puede llegar a estar ahí sin tener tanta competencia o tanta rivalidad, tanto en costos como en productos.</p>	
6	<p>¿Cuál debería ser el enfoque de las estrategias organizacionales en la empresa Emergia?</p>	<p>Que la gente se involucre más en los proyectos, es decir que si él no está, todo tenga respuesta. Estas estrategias, pueden llevar a vender más. Considera que debe aprender a delegar. Contratar a una persona que se encargue de los proyectos. Consentir mucho los</p>	<p>Uno de los diseñadores menciona que la primera estrategia debería ser conseguir más clientes, así como más vendedores con el fin de fabricar más rápido los productos y tener más campo de acción. Por lo anterior, si hay más trabajo, entonces se necesitarían más diseñadores, más personal, tanto</p>	<p>Considera que el enfoque debería orientarse hacia la contratación de una persona encargada de los acabados o jefe de producción y otra persona encargada del área comercial que también le ayude al Gerente con las ventas para que este se pueda dedicar más a los acabados,</p>	<p>Se observan distintos enfoques respecto a las estrategias organizacionales, el gerente por ejemplo le gustaría implementar una estrategia participativa con sus empleados, con el fin de vender más, así como delegar funciones. De igual manera coincide con todos sus empleados en que se debe contratar a una persona, en su caso que se</p>

		<p>clientes.</p> <p>en diseño como en producción, sugiere, otra para las ventas y otra para la producción. Abarcar muchos más satélites. El otro diseñador considera que deberían haber canales más claros entre cada proceso o hacer esas fases más evidentes y establecer funciones claras entre el personal y si el Gerente está atendiendo a un cliente, él también tiene que estar pendiente de la producción. También menciona que es importante contar con una persona que esté a cargo con las ventase impresión pero que si esté organizado de tal manera que, que puedan como diferenciar esos procesos y atenderlos cada cual con su medio tiempo, o sea dedicarles a cada cual su debido tiempo.</p>	<p>con el fin de nivelar un poco más esa parte, teniendo en cuenta que el Gerente se encarga de casi todos los procesos, excepto el diseño.</p>	<p>responsabilice de los proyectos, por otra parte los diseñadores sugieren contratar un jefe de producción y otra persona que se encargue de los clientes, la auxiliar propone contratar a un jefe de producción y que al mismo tiempo apoye al gerente con las ventas. Sin embargo difieren de la estrategia que el gerente quiere plantear hacia las ventas, de la estrategia de los diseñadores que está orientada hacia la adquisición de nuevos clientes así como buscar canales de comunicación más claros.</p>
--	--	--	---	--

7	<p>¿Cuáles cree que son los resultados que la empresa quiere cumplir al desempeñar su actividad económica actual?</p>	<p>Competir frente a las empresas del gremio con calidad, cumplimiento en las entregas del producto y buen precio. Ser reconocidos, exportar el diseño y el producto terminado hacia Centroamérica y las islas.</p>	<p>Uno de los diseñadores menciona que los resultados que la empresa quiere cumplir es la Satisfacción al cliente, es lo más importante para la empresa, que el cliente quede contento con el resultado del producto terminado. Y en complemento a lo anterior, el segundo diseñador comenta que Emergia siendo una empresa de diseño, trabaja algo muy importante que es la innovación desde la etapa de diseño, presentándoles a los clientes algo que no se haya visto o que no se vea convencionalmente. En la etapa de producción también se procura innovar de manera que los procesos sean más eficientes. Entonces esa innovación va en pro de un posicionamiento de la empresa más que en el mercado, en el sector.</p>	<p>No contestó la pregunta, mencionó que el gerente tiene que empezar a delegar.</p>	<p>Las respuestas del gerente y los diseñadores se asemejan respecto al enfoque hacia la satisfacción de cliente, así como la innovación, como parte del posicionamiento de la empresa en el mercado. De igual manera es interesante el propósito del gerente de exportar el diseño y el producto terminado hacia Centroamérica y las islas. De otra parte la auxiliar, no contestó la pregunta, por lo tanto no fue posible conocer su opinión al respecto.</p>
---	---	---	--	--	--

8	¿Se considera responsable del cumplimiento de dichos resultados? ¿Por qué?	Se considera responsable porque de él salen las ideas para la empresa.	Los dos diseñadores, consideran que por el mismo hecho de ser diseñadores son responsables del cumplimiento de los resultados de la empresa, además porque ellos responden por los resultados de producción, porque ellos son quienes realizan los planos técnicos y proponen los materiales con que se va a hacer el producto. Es decir que si a ellos les quedan mal las medidas o algún plano técnico, es su responsabilidad cómo sale el producto terminado.	La auxiliar indica que ella trata de ayudar en lo que más puede, y en lo que tiene que ver con sus funciones las cumple a cabalidad.	Los diseñadores y el gerente convergen respecto a su responsabilidad en el cumplimiento de los resultados. El gerente como líder de todos los procesos y los diseñadores por el grado de responsabilidad durante las diferentes etapas de elaboración del producto. Para la auxiliar la responsabilidad radica en ayudar en lo que más puede.
---	--	--	--	--	---

9	<p>¿Qué criterios cree que se deben tener en cuenta al momento de establecer los resultados por cumplir?</p>	<p>Para ser reconocido, se hace por medio del trabajo y la experiencia. Menciona que quiere contratar a una persona con experiencia y con conocidos en el mercado.</p>	<p>Uno de los diseñadores menciona que el primer criterio es que cada persona de la organización tenga una buena planificación y responsabilidad desde el diseño hasta la producción. De igual manera señala la importancia de la comunicación con el Gerente, teniendo en cuenta que él es el quien conoce el proyecto y el que conoce el cliente. El segundo diseñador menciona que la planeación y organización para todos los proyectos que se trabajan al mismo tiempo. También sugiere que se deben establecer unos protocolos muy sencillos de cómo hacer las cosas y otros que ayuden por ejemplo en la comunicación.</p>	<p>Realizar reuniones y mesas de trabajo para dar a conocer que se debe hacer, conocer que le gusta a cada cliente.</p>	<p>La respuesta del gerente no estuvo acorde a la pregunta, pues no entrego ningún criterio para establecer los resultados por cumplir. Por el contrario los diseñadores proporcionaron buenas sugerencias como la importancia de que cada integrante de la organización tenga una buena planificación y sentido de la responsabilidad desde el diseño hasta la producción. De igual manera señala la importancia de la comunicación con el Gerente, También sugieren que se deben establecer unos protocolos muy sencillos de cómo hacer las cosas y otros que ayuden por ejemplo en la comunicación. Finalmente, la auxiliar sugiere que se deberían Realizar reuniones y mesas de trabajo para dar a conocer que se debe hacer, conocer que le gusta a cada cliente.</p>
---	--	--	---	---	---

10	<p>¿Durante las reuniones se deja algún tipo de registro de los temas tratados y de los compromisos de los participantes?</p>	<p>Algunas veces queda registro, cuando cada asistente a la reunión lleva un cuaderno. Así mismo menciona que no necesita recordarles a los diseñadores sus compromisos, sin embargo los controla por medio de correo electrónico y los busca en la oficina o con recordatorios en los correos de los clientes.</p>	<p>No, el único registro que se deja en ese momento son las hojas que ellos rayan cuando están dibujándolas con el cliente. Eso, es el único registro, pero registro de las reuniones, no. Adicionalmente por el correo interno, se envía el brief que es el documento de la explicación del diseño que hay que hacer.</p>	<p>En las reuniones que se realizan el gerente toma apuntes.</p>	<p>Todos convergen en que, durante las reuniones el registro que se deja, son las notas tomadas en el cuaderno del gerente.</p>
	<p>¿Considera que estas notas tomadas por usted son un registro formal?</p>	<p>No contestó la pregunta, argumentando que la operación de la empresa no es tan grande.</p>	<p>Ellos mencionan que aunque no toman notas en las reuniones, realizan bosquejos de los diseños que les pide el cliente y las especificaciones las consultan en el correo electrónico.</p>	<p>No son un registro formal, es un cuaderno y no más.</p>	<p>Las opiniones en esta pregunta estuvieron encontradas, pues para el gerente de alguna manera el tema depende del tamaño de la actividad de la empresa, los diseñadores no toman notas solo realizan bosquejos y para la auxiliar el cuaderno que lleva el gerente no es un registro formal.</p>

	<p>¿Todas las personas que participan en la reunión, pueden tener acceso a su cuaderno?</p>	<p>Solo él tiene acceso al cuaderno y si tiene alguna duda él es quien lo consulta.</p>	<p>Los diseñadores no tienen acceso a la agenda del gerente y solo se guían por los requerimientos del producto que les envía al correo electrónico, pero realmente no se establecen compromisos con fechas de entrega.</p>	<p>Menciona que revisa el cuaderno del gerente cuando él no está y le pide vía telefónica alguna información que tiene en el cuaderno, pero esta revisión no está relacionada con las reuniones.</p>	<p>Con relación a las reuniones y teniendo en cuenta que el único registro es el cuaderno del gerente, nadie más que él tiene acceso a dicho elemento. Por lo tanto no se existe un registro formal de las reuniones donde todo el mundo se comprometa y pueda consultar en cualquier momento.</p>
	<p>¿Cuáles son las personas que participan en las reuniones?</p>	<p>El gerente y los diseñadores y menciona que se realizan reuniones aparte con la auxiliar y la contadora.</p>	<p>El gerente y los diseñadores.</p>	<p>El gerente se reúne con los diseñadores.</p>	<p>Todos coinciden que en las reuniones que se realizan, solo participan el gerente y los diseñadores; Sin embargo, el gerente mencionó que en ocasiones se reúne con la auxiliar y la contadora, pero ella no lo mencionó.</p>
	<p>¿Su cuaderno le permite realizar el seguimiento de los compromisos de cada persona?</p>	<p>Considera que teniendo en cuenta que no se manejan muchos proyectos al mismo tiempo, entonces no hay olvidos y todo se puede manejar. De ser necesario revisa su cuaderno.</p>	<p>n/a</p>	<p>Sí, él apunta ahí lo más urgente y él está pendiente de eso.</p>	<p>El gerente no identifica la necesidad de realizar seguimiento a las reuniones, además que hasta el momento no se ha presentado ningún percance con los diseñadores. En contraste con lo mencionado por el gerente, la auxiliar argumenta que él toma nota de lo más urgente y le realiza seguimiento, sin embargo se tendría que tener en cuenta que ella mencionó en la respuesta anterior que no</p>

					participa de las reuniones, por lo tanto no es posible que ella evidencie este tipo de actividades realizadas según ella por el gerente.
¿Considera que su participación es importante en las reuniones? ¿Por qué? (Auxiliar)	Jennyffer se involucra en otras fases del proyecto y si es importante que participe en las reuniones y en los proyectos de la empresa.	Los dos coinciden en que aunque nunca se ha incluido a la auxiliar en las reuniones, es importante su presencia para el desarrollo del proceso, respecto a las cotizaciones y demás actividades que se desarrollan durante todo el proceso. Así mismo, consideran que la auxiliar podría ser un apoyo para ellos.	La auxiliar no considera que sea importante su participación en las reuniones de diseño como tal, pero sí de producción, pues sin conocer del tema no puede opinar. Pero conocer cómo es el proceso sí, en caso de que el gerente tenga que salir de urgencia, y ella esté sola, pueda saber lo fundamental.	Tanto el gerente como los diseñadores coinciden en que aunque nunca se ha incluido a la auxiliar en las reuniones, es importante involucrarla dentro del desarrollo del proceso. Contrario, al argumento expuesto por el gerente y los diseñadores, la auxiliar no visualiza la importancia de su participación en las reuniones del inicio del proyecto, sugiere que la involucren en el proceso de producción, sin embargo dicho proceso se realiza por outsourcing.	
¿Cuál cree que podría ser su aporte para dejar registro de las reuniones?	Instalar el tablero en vidrio que le propusieron los diseñadores para que todos sepan en que están. Igualmente menciona que es una herramienta buena y que se	Los diseñadores proponen realizar un tráfico que es una reunión semanal en donde se trazan todos los temas que están en diseño y en producción. También están de acuerdo en realizar una	Llevar un libro de actas	Al igual que el gerente, los diseñadores están de acuerdo en que un registro de las actas sería una herramienta visual como un tablero, un tráfico o una bitácora. Por el contrario la auxiliar sugiere llevar un libro de actas.	

		puede llevar día a día.	bitácora.		
11	¿Cuáles son los criterios para el manejo (recepción, almacenamiento y distribución,) de la información?	El gerente canaliza toda la información comercial, por medio de su correo electrónico o al correo que maneja la auxiliar. La información que está dirigida a los diseñadores también la filtra el gerente a través de su correo electrónico. En conclusión él se encarga de la recepción de toda la información. Respecto a la protección de la información ha comprado dispositivos portátiles para guardar la información cada 6 meses.	La información se maneja por cliente. Cada cliente tiene su carpeta. De tal forma que la información se guarda en dichas carpetas, luego por puntos de venta con los planos, los renders y la presentación del proyecto.	La contadora va cada 15 días y realiza un backup de la información contable, en cuanto a la información en físico solo tiene acceso ella y el gerente. Solo maneja el programa contable Elisa y eventualmente, Word y Excel. La información en físico se maneja por facturas, comprobantes de egreso, comprobantes de caja, comprobantes de contabilidad y gastos de caja menor por mes.	Se evidencia que la recepción de información respecto a las entradas para el diseño, está a cargo del gerente y dependiendo del tipo de información, ya sea técnica o contable y de las funciones de cada uno, la manejan de la manera más conveniente. Con relación a la protección de la información, es insuficiente pues se realiza un backup semestral de la información técnica. Por el contrario, la información contable se maneja de forma diferente e independiente y se realizan backups quincenales.
	¿Qué estrategias propone para el manejo de la información?	Ha querido hacer el backup virtual y un sitio donde guardar los discos duros.	Uno de los diseñadores sugiere que las cuatro personas que trabajan en la empresa deberían tener una organización igual de las carpetas, realizar backups de cada equipo. El otro diseñador sugiere que se podría	No tiene nada para mejorarle al programa en el que maneja la contabilidad (Elisa), menciona que todo está bien.	La estrategia principal es estandarizar la manera de guardar la información de todos los integrantes de la organización, así mismo es importante implementar los backups permanentes de la información de todos los equipos.

			<p>hacer una categoría, es decir una selección de información, de tal manera que la información común se comparta en una carpeta pública. La información técnica de los proyectos solo en el computador del diseñador.</p>		<p>De igual manera, sugieren compartir información común en la red, pero para esto tendrían que estar todos en red.</p>
12	<p>12. ¿Cuáles soluciones propone para mejorar el flujo interno de comunicación en la empresa?</p>	<p>Menciona que él debería ser más abierto al manejo de la información porque es muy celoso con esta. Implementar lo del Tráfico para saber en qué están. Implementar la cartelera donde se publique una especie de boletín informativo informando los objetivos de la semana o del mes. Foros informales, Compartir con ellos cosas más simples como por ejemplo almorzar con ellos. De igual forma quiere hacer algunas actividades de bienestar, como crear espacios con esas cosas</p>	<p>Uno de los diseñadores propone hacer un tráfico semanal. Esto consiste en establecer qué proyectos hay en curso, que proyectos se van trabajar y cuales se deben facturar en la semana. Involucrar todas aquellas actividades que se van a desarrollar durante la semana. El otro diseñador sugiere consignar todo lo anterior en un tablero o algo visible para los cuatro.</p>	<p>Para la auxiliar la comunicación que hay es buena, porque cada uno hace lo suyo y ella no se involucra con los que hacen los diseñadores y menciona que en conclusión no hay comunicación. Sin embargo sugiere que ella debería involucrarse más para mejorar la comunicación.</p>	<p>Diseñadores y gerente convergen en la implementación del tráfico y cartelera donde se publiquen todas las actividades que se están desarrollando durante la semana. Vale la pena resaltar las actividades de bienestar empresarial, propuestas por el gerente, con el fin de mejorar la comunicación y el trabajo en equipo. Contrario a lo anterior la auxiliar argumenta que se podría decir que no hay comunicación y por lo tanto ella debería involucrarse más para mejorarla.</p>

		de tecnología, como instalar una consola en el primer piso y que todos puedan jugar en las tardes, con el fin de fomentar la creatividad. También un campeonato de tenis.			
13	¿Cómo considera que se desarrolla la comunicación entre la empresa, clientes y proveedores?	<p>Considera que la relación con los clientes es buena pero podría ser mejor porque él es el único que tiene la respuesta ante sus inquietudes, sin embargo es fluida y funciona. Con el cambio de proveedores, los nuevos son más claros y todo se maneja por correo electrónico, pero todo fluye también y si hay un problema se reúne con el proveedor y fluye la información.</p>	<p>La comunicación con los clientes la maneja el Gerente y en muy pocas oportunidades los diseñadores tienen comunicación con el cliente. La comunicación con los proveedores se realiza entre todos. Sugieren que el área de diseño y el área de producción deben estar muy unidas, pero no las debería manejar la misma persona.</p>	<p>En los temas que tienen que ver con ella, solo se comunica con clientes y proveedores para algunos temas muy puntuales y no tiene más contacto con ellos.</p>	<p>En general todos consideran que la relación con clientes y proveedores es buena. En el caso específico de los clientes el gerente es quien se encarga del contacto directo con ellos. Con los proveedores el área de diseño, al igual que el gerente tiene contacto con ellos. Igualmente la auxiliar tiene contacto con ellos en situaciones muy específicas (facturación y pagos).</p>

	¿Qué propuestas recomendaría para mejorar dicha interacción?	Tanto clientes y proveedores les gusta manejar los asuntos con las personas que con las empresas, pero todas las personas de la empresa deberían estar preparadas para hablar el mismo lenguaje de ellos.	Sugieren que el Gerente los involucre más en la producción, así como la comunicación de las modificaciones que acuerde con los clientes y proveedores. Uno de los diseñadores menciona que el Gerente debería desligarse un poco de la producción y dedicarse más a los clientes con el fin de mejorar los canales de comunicación lo que se reflejaría en la eficiencia de todos los procesos.	Desde su punto de vista no tiene que mejorarle nada a la interacción con ellos.	Tanto el gerente como diseñadores están de acuerdo en que es necesario el involucramiento de todos los empleados durante las diferentes etapas del proceso. Específicamente los diseñadores sugieren que el gerente debería desligarse de la producción y dedicarse aún más a los clientes. Contrario a los dos grupos de anteriormente entrevistados, la auxiliar no considera que deba mejorarse nada en la interacción con terceros.
14	Con base en la respuesta anterior, ¿ese tipo de comunicación contribuye a mejorar las relaciones con ellos y a proyectar una imagen favorable?	Si, teniendo en cuenta que unas de las características de Emergia es la atención al cliente.	Los diseñadores afirman que este tipo de comunicación contribuye a mejorar las relaciones con los clientes, pues si ellos están satisfechos, Emergia va a tener muchos más proyectos por hacer. Respecto a los proveedores entre mejor sea la comunicación, este va hacer mejor las cosas y van a haber menos errores.	No contestó la pregunta, mencionó que el gerente no debería hacer todo.	El gerente y los diseñadores coinciden en que las buenas relaciones con clientes y proveedores contribuyen a proyectar una imagen favorable de Emergia, lo cual resultaría en la adquisición de nuevos clientes y por lo tanto más proyectos por realizar. Con relación a los proveedores entre mejor sea la comunicación se pueden desarrollar los proyectos de

			Así mismo indican, que Emergia al no ser una empresa tan grande, el Gerente se puede dedicar a los clientes y a darles mucha más importancia.		manera más eficiente. No fue posible realizar la triangulación con la opinión de la auxiliar pues su respuesta no corresponde a la pregunta.
15	¿Cómo cree que se pueden mejorar las actividades relacionadas con sus funciones de cargo en términos de tecnología?	Le gustaría sincronizar a sus empleados y los procesos con tecnología Mac, dice que quiere apostarle a las ventas con tecnología.	Ellos dicen contar con los programas necesarios para realizar su trabajo de la mejor forma, tales como, Microestación, Photoshop, Corel y Office. Uno de ellos considera necesario adquirir un plotter y una impresora a color.	Menciona que para las funciones que realiza los recursos que tiene en el momento son suficientes (computador e impresora).	El gerente menciona que le gustaría promocionar sus productos utilizando tecnología Mac, por su parte los diseñadores afirman que respecto a los programas necesarios para diseño no requieren hacer mejoras, sin embargo sugieren adquirir algunos dispositivos de impresión con el fin de mejorar la eficacia de los procesos de diseños. La auxiliar señala no necesitar mejoras en los recursos que tiene actualmente.
	¿Cuál es su opinión frente a la estructura organizacional de la empresa actualmente?	La única jerarquía es él, porque todos los empleados están en un nivel de autoridad horizontal, nadie es más que nadie y le parece adecuado. Sin embargo reconoce que hay un vacío de autoridad	La estructura consiste en un Gerente General, dos diseñadores y una auxiliar contable. Ambos argumentan que el Gerente desempeña varios roles dentro de la compañía y que debería delegar funciones.	Para ella como esta hasta ahora la estructura organizacional está bien. Solo se requiere más involucramiento o de parte de ella.	El gerente identifica la estructura organizacional como horizontal pues diseñadores y auxiliar aparentemente están al mismo nivel, pues no se ha establecido formalmente el nivel de autoridad de ninguno de los cargos. Los diseñadores por su lado resaltan que el gerente desempeña

		respecto a la autoridad que deberían tener los diseñadores sobre la auxiliar cuando él se ausenta.			varias funciones y que es necesario que delegue varias de ellas. Por otra parte, la auxiliar está conforme con la estructura actual, pero es consciente que le hace falta involucrarse más con los procesos de la empresa.
	¿Cuáles soluciones propondría para su mejoramiento?	Debería haber un vendedor o vendedora	Proponen la contratación de otras personas encargadas de costos y producción. De igual manera, sugieren la creación de protocolos que permitan plasmar el conocimiento y experiencia que se tiene de diseño y la producción. Así mismo sugieren que el Gerente delegue las actividades con la elaboración de cotizaciones y el proceso de producción. Otra opción planteada es contratar a una persona que se encargue de la parte comercial y que el Gerente se encargue de la producción.	Conocer más de lo que se hace en la empresa.	El común denominador de esta pregunta es la contratación de más personal que de acuerdo al establecimiento de las funciones podrían contribuir con el mejoramiento en la eficiencia y eficacia de los procesos. Los diseñadores reiteran la necesidad de delegar funciones por parte del gerente, igualmente proponen la creación de protocolos que permitan plasmar el conocimiento y experiencia que se tiene de diseño y la producción.

	¿Cómo cree que debe estar compuesto dicho organigrama?	Le gustaría contar con un coordinador de proyectos, dos diseñadores, una secretaria contable, un instalador.	Para los diseñadores la estructura debería estar compuesta a la cabeza por un Gerente, un departamento de producción, un departamento de diseño, un departamento comercial y un auxiliar administrativo e instalaciones.	No se hizo la pregunta.	Las propuestas de organigrama están basadas en las falencias identificadas por el gerente y diseñadores. Adicionalmente, es importante mencionar que los nuevos cargos propuestos por el gerente, están enfocados hacia el beneficio económico que tendría que recibir de estos, pues si no se ve reflejado en el aumento de las ventas, argumenta que no es rentable.
16	¿Cuáles mejoras propone para la creación de la página web de la empresa?	Se va a apoyar con los diseñadores pero va a contratar a una empresa externa que tenga experiencia para que construya la página web. No quiere arriesgarse a desarrollar dentro de Emergia, pues no cuenta con la experiencia para eso.	Rediseñarla, elaborar un registro fotográfico de los principales proyectos que ha elaborado la empresa, crear la misión, visión, política, etc. Responsabilizar a alguien de su actualización	Le incluiría a la página web, la misión, visión, política y el proceso de lo que se hace.	Diseñadores y auxiliar coinciden en la relevancia que tiene, incluir en la página web, la misión, visión etc. De igual forma para los diseñadores es importante incluir una galería fotográfica de los principales proyectos. El gerente se enfocó en la realización de dicha página, pero no mencionó nada respecto a su contenido.

9. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA

Luego de aplicar el MMGO por parte del Gerente y posteriormente por las investigadoras, se realizó una comparación entre la calificación obtenida en los estadios de cada una de las matrices. Los componente comunicación e información, así como innovación y conocimiento fueron ubicados en estadio 2 por el Gerente y las investigadoras. A diferencia de direccionamiento estratégico y estructura y cultura organizacional que para el Gerente están en estadio 2 y para las investigadoras en un estadio 1.

Con base en esta comparación, se decidió profundizar en un análisis desde los descriptores y no desde la ubicación de los estadios. En la siguiente tabla se puede observar la situación encontrada desde el componente, variables y descriptores más críticos relacionados con el objeto de investigación.

Tabla No. 2

Componente	Variable/ Descriptores	Situación encontrada
Direccionamiento Estratégico	Variable: Principios de Planeación Descriptor: Planeación y Formulación de Escenarios	No se encontró evidencia de la planificación de la empresa por parte del gerente. El gerente lo relaciona únicamente con la planificación del gasto mensual.
	Variable: Principios de Planeación Descriptor: Personal para planeación	La empresa es pequeña y de la planeación se encarga el gerente, quien tiene formación como diseñador industrial, pero no se ha capacitado en gestión gerencial.
	Variable: Sistema de Finalidades Descriptor: Finalidades como Instrumento de Trabajo	No se ha elaborado la misión, visión y objetivos de la empresa.

	<p>Variable: Estrategias</p> <p>Descriptor: Evaluación de Estrategias</p>	<p>No se formulan estrategias, pero las existentes estas están orientadas únicamente en vender mucho para contar con dinero. Por lo anterior su eficacia se mide de acuerdo a las ventas.</p>
<p>Gestión de la Comunicación e Información</p>	<p>Variable: Reuniones</p> <p>Descriptor: Final de la reunión</p>	<p>El gerente registrar las tareas a realizar, pero no quedan consignadas formalmente y por lo tanto no se lleva a cabo seguimiento. El único registro son las las notas tomadas en su cuaderno</p>
<p>Gestión de la Comunicación e Información</p>	<p>Variable: Información, Datos y Conocimiento</p> <p>Descriptor: Datos, información, conocimiento, almacenamiento, distribución</p>	<p>Se evidencia que la recepción de información respecto a las entradas para el diseño, está a cargo del gerente y dependiendo del tipo de información, ya sea técnica o contable y de las funciones de cada uno, la manejan de la manera más conveniente. Con relación a la protección de la información, es insuficiente pues se realiza un backup semestral de la información técnica. Por el contrario, la información contable se maneja de forma diferente e independiente y se realizan backups quincenales.</p>
	<p>Variable: Indicadores Pragmáticos TIC</p> <p>Descriptor: Página web</p>	<p>La empresa Emergia no cuenta con página web</p>

Estructura y Cultura Organizacional	Variable: Procesos para la Estructura Descriptor: Estructura Ajustada a la Estrategia	La organización de la empresa es muy informal y no se evidenció organigrama aunque sí existen roles definidos

Adicional a las falencias encontradas durante la aplicación de los componentes del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO. En la entrevista abierta a los integrantes de Emergia, se incluyeron preguntas sobre el estado de la comunicación interna y externa, estas dos variables de la comunicación organizacional no están contempladas en el MMGO. Sin embargo, dichas preguntas se tuvieron en cuenta en el proceso final de triangulación realizado en el numeral 8.4.1. Análisis de las Entrevistas.

PARTE III

10. ESTIMACIÓN FINANCIERA

Las diferentes tareas realizadas durante el trabajo de intervención como recolección de la información, aplicación del MMGO - Emergia, aplicación del MMGO – investigadoras, análisis de los hallazgos de la aplicación del MMGO, elaboración, aplicación y corrección de la entrevista, triangulación de las entrevistas, análisis y propuestas de mejoramiento fueron realizadas directamente por las dos investigadoras y tuvieron un valor unitario de \$75.000 por persona.

Para la transcripción de las tres entrevistas se solicitó el servicio de una persona experta en dicha labor por un valor unitario de \$1.600 por hora

10.1 COSTOS DE LA INTERVENTORÍA

Actividad	Horas Intervenidas	Valor Unitario	Valor Total
Recolección de la información	10	150,000	1,500,000
Aplicación de la MMGO – Emergia	8	150,000	1,200,000
Aplicación de la MMGO - investigadoras	16	150,000	2,400,000
Análisis de los hallazgos de la aplicación de la MMGO	16	150,000	2,400,000
Elaboración de la entrevista	10	150,000	1,500,000
Aplicación de la entrevista	10	150,000	1,500,000
Transcripción de la entrevista	100	1.600	160,000

Corrección de la entrevista	20	150,000	3,000,000
Triangulación de las entrevistas	16	150,000	2,400,000
Análisis y propuestas de mejoramiento	8	150,000	1,200,000
TOTAL	214	80,654,02	17,260,000

11. CONCLUSIONES

La aplicación del MMGO permitió obtener una mirada amplia sobre los procesos de Emergia, posibilitó su ubicación entre el estadio 1 y 2 y relacionarlo con las características del modelo aplicado. Es decir, estadio 1 corresponde a procesos informales, estrategias implícitas, conocimiento reposa en el gerente y pocos profesionales en la gestión de la empresa. El estadio corresponde a gerencia que escucha alguno de sus colaboradores, ausencia de instrumentos modernos de gestión, mercado local ampliado, contabilidad formalizada y principios de presupuesto.

La investigación acción participativa fue una gran herramienta para esta propuesta de intervención, no solo para indagar y recolectar datos, sino que también permitió el involucramiento y obtención de propuestas relevantes por parte de los integrantes de Emergia.

Como resultado del involucramiento, una de las propuestas en la que coincidieron todos los integrantes de Emergia fue ampliar la nómina de la empresa, para que así el gerente delegará algunas funciones y se enfocará en actividades en las cuales se desenvuelve mucho mejor como es el contacto con los clientes y su amplio conocimiento en producción.

Tal como lo plantea el MMGO las empresas con un nivel de organización más alto se ubican entre el estado 3 y 4, es por esto que durante la entrevista se logró concientizar al gerente sobre las ventajas de realizar actividades involucradas en dichos estadios, haciendo énfasis en la aplicabilidad y relevancia del direccionamiento estratégico, la estructura y comunicación organizacional, la gestión de la información y tecnología para el buen funcionamiento de la actividad económica que realiza Emergia.

Es conveniente y recomendable realizar con frecuencia planes de intervención y evaluación para conocer el estado de la empresa a medida que la demanda por parte de los clientes va en aumento.

Es importante que la Gerencia se relacione con las nuevas políticas del Gobierno Nacional, en lo relacionado con el Programa Nacional de Diseño Colombiano, el cual le permite desarrollar cambios en sus productos/servicios, promover la innovación para incrementar las utilidades y el éxito de la empresa en el mercado y darse a conocer dentro de otros gremios.

Vale la pena resaltar el aporte que la Universidad EAN viene ofreciendo a la sociedad colombiana mediante la aplicación del MMGO dentro del sector empresarial, ya que permite a las Pymes alcanzar un nivel moderno y competitivo en el mercado global. Gracias a esta investigación Emergia logró identificar sus debilidades y fortalezas en el ámbito organizacional.

Como profesionales de Lenguas Modernas esta investigación nos permitió corroborar la importancia del uso del lenguaje al interior de Emergia, ya que este está presente permanentemente en temáticas relacionadas con comunicación organizacional. Como por ejemplo, en las comunicaciones internas y externas, en la difusión de la planeación estratégica, en el registro y seguimiento de las reuniones, en la implementación del organigrama y en la utilización de página web.

12.PROPUUESTAS DE MEJORAMIENTO

Componente: **Direccionamiento Estratégico**

Variable: *Principios de Planeación*

Descriptor: Planeación y formulación de escenarios

1. Realizar un análisis de la competencia, con el fin de tener un panorama más amplio, de tal forma que pueda contemplar dentro de su planeación, otros aspectos diferentes a las ventas.
2. Implementar un programa que permita llevar el seguimiento de la planeación de los procesos administrativos y productivos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Variable: *Principios de Planeación*

Descriptor: Personal para planeación

1. Contratar la consultoría de empresas o personas expertas en planeación que elaboren el sistema de finalidades (misión, visión, política, objetivos y valores).

Variable: *Sistema de Finalidades*

Descriptor: Finalidades como Instrumento de Trabajo

1. Llevar a cabo una actividad donde la gerencia en conjunto con los empleados, respondan a los siguientes interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿qué capacidades tenemos?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué problemas estamos tratando?, ¿qué asuntos tenemos que responder?, ¿dónde debemos situar nuestros recursos? y ¿cuáles son nuestras prioridades?

2. Después de definir el sistema de finalidades, se debe implementar, divulgar y llevar a cabo seguimiento.
3. Continuar con la estrategia participativa por parte de los empleados, con el fin de lograr el mejoramiento en los procesos, lo cual podría reflejarse en el aumento en los ingresos de Emergia.
4. Redefinir las funciones de todo el personal, con el fin de delegar tareas que viene realizando el gerente que son muy operativas.
5. Contratar a una persona que se responsabilice de los proyectos respecto a la producción y otra que se encargue de los clientes y que al mismo tiempo apoye al gerente con las ventas.
6. Definir estrategias de promoción de los servicios con el fin de adquirir nuevos clientes.
7. Buscar canales de comunicación más claros.

Componente: **Comunicación e Información**

Variable: *Reuniones*

Descriptor: Final de la reunión

1. Propiciar reuniones enfocadas hacia la toma de decisiones y ajustadas hacia la consecución de objetivos, con esto se podría lograr el involucramiento de todos los actores que intervienen en el proceso.
2. Instalar un tablero (tráfico de proyectos) donde quede registrado el estatus de los proyectos y diferenciar con la ayuda de colores el estado de avance de las

actividades involucradas en cada proyecto, se sugiere que la auxiliar participe en esta propuesta.

3. Implementar formatos de hojas de trabajo, las cuales puedan ser utilizadas para realizar bosquejos o notas de los proyectos a ejecutar.
4. Utilizar el tráfico de proyectos para el seguimiento y control de los compromisos establecidos en las reuniones.

Variable: *Información, Datos y Conocimiento*

Descriptor: Datos, información, conocimiento, almacenamiento, distribución

1. A partir del diagnóstico con el modelo MMGO y la entrevista abierta, es importante que el gerente involucre más a los diseñadores, con los clientes y con los proveedores durante las reuniones de inicio, con el objeto de descentralizar la información de los proyectos, de tal forma que la comunicación fluya y sea más efectiva.
2. Estandarizar el almacenamiento de la información técnica, tanto física como magnética para garantizar el fácil acceso, almacenamiento y protección de la misma.
3. Conectar todos los equipos de cómputo en red para que puedan compartir información común y así todos los integrantes de la empresa tengan conocimiento de los proyectos que se encuentran en ejecución.
4. Realizar backup de todos los computadores con una frecuencia quincenal, con el fin de evitar la pérdida de información valiosa para la empresa, debido a incidentes de tipo natural, tecnológico o humano.

Variable: *Indicadores Pragmáticos TIC*

Descriptor: Página web

1. Promover la creación de la página web, teniendo como punto de partida los recursos con los que cuenta la empresa y contratar a otra experta en el diseño y mantenimiento de páginas web.
2. Incluir en la nueva página web el sistema de finalidades y valores corporativos, así como una galería fotográfica de los principales proyectos.

Componente: **Estructura y Cultura Organizacional**

Variable: *Procesos para la Estructura*

Descriptor: Estructura Ajustada a la Estrategia

Con base en la respuesta de los entrevistados, se sugiere la contratación de un coordinador de proyectos encargado de la producción y un diseñador. De tal forma, que la estructura organizacional sugerida sería así: Gerente General, Coordinador de Proyectos, Auxiliar Administrativa, dos diseñadores.

13.BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, M (2003) *Innovación y Tecnologías de la Información*. Vigo: Krasis Consulting.S

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós

Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas

Forrester, J., (2008). *Participatory Action Research approaches and methods: connecting people, participation and place*. *Journal of Environmental Planning & Management*, 51(6). Recuperado de: <http://web.ebscohost.com>

Franco, Y., (2011,7 de junio). *Investigación Acción Participativa* [web log post]. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/investigacion-accion-participativa.html>

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá D.C.: McGraw-Hill

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamérica: México.

Herrera, J. (2008, mayo). *Investigación cualitativa* [web log post]. Recuperado de <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>

Illera, L. (1981). *Anatomía y fisiología de la organización*. Unión Grafica Ltda.: Bogotá.

Kaufmann, R. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México: Trillas.

López, N., Sandoval, I., (2006). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Sistema Virtual de Biblioteca de la Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/handle/20050101/1103>

Mujica, M. (2008, 2 de mayo). *Entrevista a profundidad* [web log post]. Recuperado de <http://pide.wordpress.com/2008/05/02/entrevista-a-profundidad/>

Navarrete, J. (2004). *Sobre la Investigación Cualitativa*. Nuevos Conceptos y Campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*, 8 (13), 277-299. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/N13_2004/a15.pdf

Ogliastri, E. (1981). *Manual de planeación estratégica*. Tercer Mundo Editores: Bogotá.

Pérez, R., Nieto, M., Velázquez, A., (2009). *Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Reyes, Adriana P. (2006). *Comunicación Empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe ediciones, 2006.

Rodriguez, G. (1983). *Manual de Diseño Gráfico*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/betorossa/libro-manual-de-diseo-industrial>

Viana Di Prisco, H. (2010). Hacer de la innovación una competencia. *Debates IESA*, XV(2), 19. Recuperado de: base de datos EBSCO HOST

Otros

CIVICUS World Alliance for Citizen Participation.
<https://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf>

Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (2011). Programa Nacional de Diseño Colombiano. Bogotá, D.C. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=935>

Ley No. 590 10 de julio de 2000

Superintendencia de Industria y Comercio. (2008). *Diseños Industriales, Esquemas de Trazado de Circuitos Integrados Secretos Empresariales*. Recuperado de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/propiedad_industrial/WEB/assets/pdf/Disenyo_Industrial.pdf

14. ANEXOS