



**EL FUTURO EMPRESARIAL COLOMBIANO SOPORTADO EN LAS PYMES
COMO ORGANIZACIONES INTELIGENTES. CASO IMS CONSULTORES EN
SISTEMAS**

**MANUEL ENRIQUE CUESTA BORJA – 8.115.430
JORGE MARIO PINEDA ESTRADA – 15.372.762
OSCAR IVÁN SÁNCHEZ VALENCIA – 71.293.998**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2009**



**EL FUTURO EMPRESARIAL COLOMBIANO SOPORTADO EN LAS PYMES
COMO ORGANIZACIONES INTELIGENTES. CASO IMS CONSULTORES EN
SISTEMAS**

MANUEL ENRIQUE CUESTA BORJA – 8.115.430
JORGE MARIO PINEDA ESTRADA – 15.372.762
OSCAR IVÁN SÁNCHEZ VALENCIA – 71.293.998

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencial

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
MARIO ENRIQUE VARGAS SAENZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2009

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este trabajo de grado agradecen en forma conjunta a:

La Universidad de Medellín por brindar sus espacios y personal idóneo y calificado para cada una de las áreas del conocimiento correspondientes a esta especialización; institución que se ha convertido en el trascurso de este año en nuestra casa de estudios de la cual nos sentimos orgullosos.

A la señora María Cecilia Arcilla Giraldo, por su tiempo y dedicación para con nuestro grupo de trabajo en los momentos en que requerimos de su ayuda y orientación.

Al señor Mario Enrique Vargas Sáenz, por brindarnos su tiempo para hacer de este trabajo de grado una fuente que permita un real desarrollo para el entorno empresarial de Medellín teniendo como punto de partida las Pymes.

Igualmente agradecemos a la organización IMS consultores en sistemas, y en ella muy especialmente al señor Carlos de la roche y la señora Luzdary, quienes brindaron todo su apoyo, conocimiento e información para hacer de este trabajo de grado un gran proyecto.

Y finalmente pero no menos importante a nuestras familias que han compartido nuestras alegrías y proyectos como lo es esta especialización.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
1. DISEÑO TEÓRICO	15
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 TEMA	15
1.3 PROBLEMA	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
6. JUSTIFICACIÓN	25
7. OBJETIVOS	27
7.1 GENERAL	27
7.2 ESPECÍFICOS	27
8. EJES DE LA INVESTIGACIÓN	28
9. METODOLOGÍA	31
10. HIPÓTESIS	32
11. CONTENIDO	33
CAPITULO 1. <i>LAS PYMES Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	34
1.1 QUÉ ES Y QUÉ HACE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS	34
1.1.1 Estructura organizacional IMS consultores en sistemas	36
1.2 DIAGNOSTICO DE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS Y LAS PYMES	37
1.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS	38
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
1.4.1 La Alta Gerencia	41
1.4.2 Gerencia Media	41
1.4.3 Los Coordinadores	41
1.4.4 Los operarios	42
CAPITULO 2. ORGANIZACIONES INTELIGENTES	47
2.1 GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO	47
2.1.1 Gerenciar el conocimiento es costoso	57
2.1.2 La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología	58
2.1.3 La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento	59
2.1.4 Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia	59

2.1.5	La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento	60
2.1.6	El acceso al conocimiento es sólo el principio	60
2.1.7	La gerencia del conocimiento nunca termina	61
2.1.8	La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento	62
2.2	TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	65
2.2.1	Organización funcional	67
2.2.2	Organización por producto/mercado	68
2.2.3	Organización matricial	69
2.2.4	Organizaciones en red	70
2.2.5	Organizaciones Adhocráticas	73
2.2.6	Organización Hipertexto	74
2.3	OBJETIVOS VERSUS RESULTADOS	75
2.3.1	Orígenes de la Administración por Objetivos	76
2.3.2	Características de La APO	78
2.3.3	Gerencia por Resultados	80
2.3.4	Características de la Gerencia por Resultados	81
2.3.5	Diferencias entre Administración por Objetivos, Gerencia por Objetivos y Gerencia por Resultados	82
2.4	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	82
2.5	PARALELO ENTRE EMPRESA TRADICIONAL Y UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	87
CAPITULO 3. MODELOS ORGANIZACIONALES		89
3.1	QUÉ ES UN MODELO	89
3.2	CÓMO IMPLEMENTAR UN MODELO	90
3.3	CÓMO FUNCIONA UN MODELO PARA LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES	91
3.4	FUTURO EMPRESARIAL DE IMS	93
3.4.1	¿Qué es ACOPI?	98
3.4.2	¿Que es prodes?	98
3.5	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS	99
CAPITULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO OI, PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES		103
CONCLUSIONES		114
BIBLIOGRAFÍA		117
ANEXOS. ENTREVISTAS DESESTRUCTURADAS VIDEO TRABAJO DE GRADO		120

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional IMS consultores en sistemas	36
Figura 2. Estructura Organizacional	40
Figura 3. Procesos estratégicos	50
Figura 4. Triple hélice	64
Figura 5. Implicaciones	94
Figura 6. Modelo propuesto por este trabajo de grado	105
Figura 7. Modelo elipses inteligentes	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Niveles de productividad	17
Tabla 2. Paralelo organización clásica o tradicional e inteligente	21
Tabla 3. Metodología	31
Tabla 4. Fortalezas y debilidades	38
Tabla 5. Diferencias entre Administración por Objetivos, Gerencia por Objetivos y Gerencia por Resultados	82
Tabla 6. Paralelo	86
Tabla 7. Paralelo entre empresa tradicional y una organización inteligente	87
Tabla 8. Paralelo Organización Centralizada y Descentralizada	104

RESUMEN

“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”, es un trabajo de grado cimentado a través de los formatos de investigación cualitativa y descriptiva – analítica, donde se empleó para la realización del mismo, el registro visual como las entrevistas, centrando este proceso desde las líneas organizativas y empresariales orientadas a transformaciones estructurales y de comportamiento del recurso humano y los procesos mismos.

La investigación se estructura a través de los pilares fundamentales en los cuales se cimientan las organizaciones tanto en el pasado como en el presente, y dichos componentes son: las diferentes estructuras organizacionales y su forma operativa, el cambio y sus implicaciones y finalmente el trabajo en equipo, la generación de conocimiento y la creatividad.

El tipo de cambio al que se refiere y se hace énfasis en este trabajo de grado esta orientado hacia la generaron de un filosofía empresarial que tenga como fundamento una visión empresarial organiza capas de adaptarse a cualquier tipo de escenario, requerimiento o propuesta, generando nuevos sistemas de acción propios y estimulando como factor primordial la creatividad y el empoderamiento.

Igualmente se define lo que son las organizaciones inteligentes como elemento empresarial en diversos estadios corporativos haciendo énfasis en la capacidad inajenable del hombre para estructurar sistemas y métodos de cambio partiendo de las compañías, lo que son, como son sus sistemas y como han hecho uso de modelos y estrategias asertiva y no asertivamente.

Con esta investigación titulada **“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en**

sistemas”, se quiere presentar una propuesta para entender y emplear diversos medios empresariales de cara a sistemas y mercados continuamente cambiantes, donde las exigencias para cada organización son diferentes y exigen de estrategias, formas de pensar y actuar diferentes creadas por cada compañía desde sus capacidades y las de su talento humano, aspectos que se recalcan fuertemente en las organizaciones inteligentes tanto desde su actuar como en su construcción misma, aspectos de los cuales se resalta su importancia en algunos capítulos de este trabajo de grado.

El tema que contiene este trabajo de investigación, fue seleccionado pensando en tanto en el entorno empresarial actual colombiano como en el Medellínense, enfocado desde las PYMES y sus posibilidades de transformarse en su fase inicial en organizaciones que generen nuevas posibilidades de futuro tanto para ellas mismas como para el entorno que cubija la totalidad del país.

Partiendo del análisis específico de múltiples postulados actuales y pasados con miras hacia las organizaciones del futuro, al igual que una observación analítica a las entrevistas de personas seleccionadas para tal fin, se logra evidenciar cuáles son las falencias actuales y algunas posibilidades del por qué en Colombia realmente no existen organizaciones inteligentes, y como IMS consultores en sistemas, compañía a través de la cual se hace el estudio de caso tiene las posibilidades para lograr un futuro empresarial si decide entrar en el proceso de transformación pertinente para reinventarse como OI (Organización Inteligente).

CONTENIDOS CLAVES:

Capítulo 1:

Las PYMES y su estructura organizacional

- Que es y que hace IMS consultores en sistemas
- Diagnostico de IMS consultores en sistemas y las PYMES

- Fortalezas y debilidades de IMS consultores en sistemas
- Estructura organizacional

Capitulo 2:

Organizaciones Inteligentes

- Generación de nuevo conocimiento
- Transformación de la estructura organizacional
- Objetivos versus resultados
- Transformación de la cultura organizacional
- Paralelo entre empresa tradicional y una organización inteligente

Capitulo 3:

Modelos organizacionales

- Que es un modelo
- Como implementar un modelo
- Como funciona un modelo para las organizaciones inteligentes
- Futuro empresarial de IMS
- Análisis de las entrevistas realizadas

Capitulo 4:

Construcción del modelo OI, para la Transformación de las organizaciones

ABSTRACT

"The future managerial Colombian supported in the PYMES like intelligent organizations. Case IMS consultants in systems", it is a grade work laid the foundation through the formats of qualitative and descriptive investigation - analytic, where it was used for the realization of the same one, the visual registration as the interviews, centering this process from the organizational and managerial lines guided to structural transformations and of behavior of the human resource and the same processes.

The investigation is structured through the fundamental pillars in which the organizations settle down so much in the past as presently, and this components are: the different organizational structures and their operative form, the change and their implications and finally the work in team, the generation of knowledge and the creativity.

The exchange rate to which refers and emphasis is made in this grade work this guided toward they generated it of a managerial philosophy that has like foundation a managerial vision organizes layers of adapting to any scenario type, requirement or proposal, generating new own action systems and stimulating as primordial factor the creativity and the empowerment.

Equally is defined what you/they are the intelligent organizations as managerial element in diverse corporate stadiums making emphasis in the man's inalienable capacity to structure systems and methods of change leaving of the companies, what you/they are, like they are their systems and like they have made use of models and assertive strategies and not assertively.

With this titled investigation "The future managerial Colombian supported in the PYMES like intelligent organizations. Case IMS consultants in systems", it is

wanted to present a proposal to understand and to use diverse managerial means of face to systems and continually changing markets, where the demands for each organization are different and they demand from strategies, forms of to think and to act different created by each company from their capacities and those of their human talent, aspects that are emphasized strongly in the intelligent organizations so much from their to act as in their same construction, aspects of which their importance is stood out in some chapters of this grade work.

The topic that contains this investigation work, was selected thought as long as in the Colombian current managerial environment as in the Medellin city, focused from the PYMES and its possibilities of becoming its initial phase in organizations that generate new future possibilities as much for themselves as for the environment that it covers the entirety of the country.

Leaving of the analysis specifies of multiple current postulates and past with aims toward the organizations of the future, the same as an analytic observation to the interviews of people selected for such an end, is achieved you evidence it which are the current lack and some possibilities of the why in Colombia they don't really exist intelligent organization, and I eat IMS consultants in systems, company through which the case study is made has the possibilities to achieve a managerial future if he/she decides to enter in the process of pertinent transformation to be reinvented like I HEARD (Intelligent Organization).

INTRODUCCIÓN

“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”, es una investigación que busca indagar que tipo de organizaciones existen y han existido y que posibilidades hay para que nuevas y antiguas organizaciones se transformen en organizaciones inteligentes especialmente las PYMES.

Igualmente, con el desarrollo de este análisis se pretende dar a conocer y fomentar en futuras investigaciones un criterio más exacto sobre lo que son y como operan las organizaciones inteligentes, la forma de obtener su máximo rendimiento y percibirlo en las corporaciones a través de los diversos elementos que las componen.

El proyecto de investigación tiene como fin, demostrar una fuente y un concepto de organización más eficiente y capaz de adaptarse en cualquier tipo de escenario, haciendo de las organizaciones y en este caso específico las PYMES, compañías mucho más competentes tanto interna como externamente.

En el marco global de este trabajo de grado, se tocarán temas que tienen que ver tanto con el mundo empresarial contemporáneo como con el del pasado, qué dimensiones comprende cada uno y cómo estos dos elementos interactúan para posibilitar un cambio en las organizaciones como las PYMES en un futuro, teniendo como punto de referencia a IMS consultores en sistemas, compañía que contextualiza el estudio de caso, de esta investigación.

De la misma forma, se verán y analizarán algunos esquemas del comportamiento empresarial que demuestran cómo las organizaciones y sus modelos se han desgastado a lo largo del tiempo, y como hacer para reemplazar estas practicas anquilosadas en las mentes de muchos sistemas empresariales que aun ante la

inminencia del cambio se resisten a proponer y realizar cambios radicales y transformativos a lo largo y ancho de las organizaciones.

1. DISEÑO TEÓRICO

1.1 PROBLEMÁTICA

Organizaciones Inteligentes

1.2 TEMA

El futuro empresarial de Medellín soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes

1.3 PROBLEMA

Cómo lograr un crecimiento empresarial ordenado y eficiente en el área metropolitana a través de las PYMES como Organizaciones Inteligentes

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el contexto económico actual de la ciudad de Medellín, vienen jalonando un proceso fuerte de crecimiento y expansión de la ciudad y la región, donde el factor competencia juega un papel preponderante por parte de estas empresas, relegando a otros factores importantes como la generación de conocimiento mientras se ejerce una tarea de producción de bienes y servicios.

La creación autónoma e inducida de conocimiento en el marco de las PYMES de la capital antioqueña, presentan un fuerte arraigo hacia los principios de crecimiento, expansión y maximización en la producción de sus bienes y servicios, presentando un déficit en materia de conocimiento, manejo y buen empleo de la información para incentivar mejores procesos en los cuales exista un estímulo para una mano de obra constantemente educada y creadora de nuevas ideas (conocimientos) que permitan un crecimiento sostenido y ordenado.

La problemática enfrentada por el proyecto de investigación **“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”**, trabajará en cuanto a la subvaloración de aquellas estructuras necesarias para formar este tipo de empresas capaces de producir conocimiento al igual que bienes y servicios, generar procesos de realimentación que originen inteligencias nuevas, implementación de sistemas de incentivos para el aprendizaje, autoaprendizaje, generación de conocimientos, enfoque y direccionamiento del uso de la información en todas sus dimensiones; procesos que las PYMES dejan de lado en su afán de competir con multinacionales y grandes sistemas de producción para no desaparecer del mercado.

3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El crecimiento empresarial en Colombia ha estado durante muchos años inmerso en una política de crecimiento económico como fin máximo del país, aplicado a todo tipo de compañías entre ellas las PYMES.

Esto se debe a que en países subdesarrollados, que en su época, debido a las presiones del crecimiento mundial optaron como modelo de desarrollo y gestión, un crecimiento soportado en niveles máximos de productividad tal y como lo plantea PETER M. SENGE en el siguiente cuadro¹

Tabla 1. Niveles de productividad

1920-1990	1990- el futuro
<ul style="list-style-type: none">➤ Manufacturación eficiente➤ Marketing masivo➤ Rápida adopción de tecnología➤ Pericia financiera➤ “Teoría Y”	<ul style="list-style-type: none">➤ Distribución del poder y aumento de la autodisciplina➤ Pensamiento sistémico a demás de aptitudes reduccionistas➤ Mejoramiento de la conversación➤ Seguimiento voluntario

Peter Senge hace referencia a 5 teorías para el éxito empresarial, y una en particular es la Teoría Y propuesta por Douglas Mcgregor. La cual consiste en una transformación de una teoría x que se estructura en crear un nivel de dependencia de la fuerza laboral en materia de supervisión permanente; reprimiendo un crecimiento productivo de los trabajadores; mientras que la teoría y se basa en el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Al igual

¹ PETER, SENGE. La quinta disciplina. ¿para que molestarse? (la perspectiva de un gerente). Primera edición. Editorial ediciones Granica S.A. p 15

de concebir el control externo y la amenaza de castigo no como los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

La teoría y puede considerarse un principio en lo que PETER M. SENGE denomina como organización inteligente, para este autor este modelo de organización debe cimentarse en cinco principios esenciales:

“1. Dominio personal: aprender a expandir la capacidad personal para crear los resultados que deseamos y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escojan.

2. Modelos mentales: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modela los actos y decisiones.

3. Visión compartida: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear al igual que los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.

4. Aprendizaje en equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

5. Pensamiento sistémico: un modo de analizar y un lenguaje para escribir y comprender las fuerzas e interacciones que moldean el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico”².

Como se puede apreciar para SENGE, la organización inteligente es una construcción por etapas que tiene como eje central la persona (el trabajador) en todas y cada una de las áreas de la organización donde la finalidad es la

² PETER, SENGE. La quinta disciplina. Las cinco disciplinas. Primera edición. Editorial ediciones Granica S.A. p 6,7

construcción de nuevo conocimiento a partir de la experiencia y el otorgamiento de cierto grado de confianza y seguridad promovida como filosofía institucional.

La quinta disciplina, denominada el pensamiento sistémico, tal y como lo propone PETER SENGE, es la consolidación para la apertura a una organización inteligente, donde la estructuración del trabajo en equipo proporciona una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común, ya que en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

Algo similar en la perspectiva sobre organización inteligente ocurre con Chun Wei Choo pero desde otro postulado, en este caso sobre el manejo de la información en múltiples sentidos como se plantea a continuación:

Choo concibe la organización inteligente como el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.

La información es entendida por este autor, como un principio de respuesta a factores que desde el entorno afecten la organización y esta pueda ser empleada para la toma de mejores y más eficaces decisiones, ocasionando como proceso natural la generación de conocimiento en toda la empresa, debido a la facilidad de pernear la información y hacer que cada persona construya con ella un sin número de posibilidades para darle solución a lo que una organización se enfrenta.

Choo presenta una visión holística de la manera como las organizaciones usan la información.

“El Dr. Choo afirma que una organización inteligente es aquella que posee información y conocimiento, es mentalmente perspicaz e instruida. Por ello, este tipo de organización que está preparada para

sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico, es capaz de prepararse y adaptarse con oportunidad a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

En el corazón de este tipo de organización inteligente, está el manejo de los procesos de información estratégica, que sustentan la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”³.

Así como PETER SENGE construye y plantea su teoría soportada en cinco disciplinas, Chun Wei Choo construye su teoría sobre una organización inteligente bajo los siguientes objetivos:

1.- Analiza y compara las formas principales mediante las cuales una organización usa información estratégica para percibir su entorno cambiante, crear un nuevo conocimiento para la innovación y tomar decisiones que reflejen un aprendizaje pasado y una adaptación constante.

2.- Examina la estructura y la dinámica de la búsqueda y el uso de la información en cada uno de los tres procesos: percepción a través del desarrollo de significados compartidos, creación del conocimiento por medio de la conversación y diseminación de diferentes formas de conocimiento de la organización y toma de decisiones mediante el uso de reglas y rutinas que reducen la complejidad y la incertidumbre.

3.- Propone una nueva estructura de la organización inteligente, en la que la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones están vinculadas como un continuo de actividades de información que encajan una dentro de la otra y que fortalecen una organización con la información y el conocimiento para actuar de manera inteligente.

³ Organización inteligente
www.ccm.itesm.mx/dn/dialogos/chun.html. Consulta 18 de Mayo de 2008

Igualmente Max Boisot, clasifica el aprendizaje como una de las capacidades del hombre en todas las esferas en que se desenvuelve “El aprendizaje puede, pues, implicar la adquisición de nuevo conocimiento o el abandono de un conocimiento antiguo”⁴

El nuevo conocimiento se produce cuando se hace uso de la experiencia cruzada con la información del entorno, lo cual posibilita generar nuevas formas de actuar en las diversas áreas de una organización; es decir, generar mejores procesos por vías establecidas según las necesidades que permitan en ese proceso crear conocimiento aplicado, ya que el conocimiento en su esencia puede considerarse como innovación, permitiendo transformar a lo que se podría denominar una organización clásica en una inteligente, lo cual se expresa en el siguiente paralelo:

Tabla 2. Paralelo organización clásica o tradicional e inteligente

ORGANIZACIÓN CLÁSICA O TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Centra toda su atención en la competencia como fin máximo. 2. Establece regularmente puntos de comparación con su competencia. 3. Emplea la información como método de toma de decisiones. 4. Sigue y aplica modelos empleados por grandes compañías en procesos de crecimiento y desarrollo. 5. Descentraliza sus áreas, con miras hacia una producción más efectiva de acuerdo con quehaceres específicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centra su atención en crear nuevos sistemas que le permitan ser más competentes y competitivos. 2. Sabe quienes son sus competidores y como pueden hacer la diferencia. 3. Emplea y administra la información como sistema de comunicación en todas las áreas para estimular la producción de conocimiento, generar nuevos procesos y mejorar la toma de decisiones. 4. Toma a exitosas compañías como ejemplo, pero crea sus propios

⁴ Boisot, Max. Homofaber; homo sapiens. Aprendizaje y generación de conocimiento. Primera edición 1999.ediciones del bronce. Pag 95

ORGANIZACIÓN CLÁSICA O TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
	<p>modelos y/o lineamientos según sus necesidades, visión y misión filosófica.</p> <p>5. Descentraliza sus áreas en materia de estímulos para que sus áreas actúen con libertad bajo supervisión, mas no como entes independientes, sistemas interconectados y comunicados para la consecución de un mismo objetivo e ideal de organización creadora (organización inteligente).</p>

Tras los lineamientos de una organización inteligente se da un crecimiento ordenado porque la organización no se articula en múltiples sistemas que se dirijan a objetivos por áreas, sino un mismo macro objetivo que es estimulado por la compañía tras una cultura organizacional entendida y compartida por todos.

4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación titulado **“El futuro empresarial colombiano soportado en las pymes como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”**, presentará un modelo práctico de organización Inteligente para las PYMES de la ciudad de Medellín, modelo que estará enfocado en una matriz donde la generación de conocimiento y el manejo de la información se encaminaran hacia la estructuración de este nuevo proyecto de empresas.

El tiempo estipulado para el desarrollo de este proyecto es de 1 (un) año, el cual incluye las actividades de investigación, consecución y análisis de la información al igual que la estructuración y la construcción del trabajo final.

El tiempo del objeto de estudio estará enmarcado en dos momentos importantes, los cuales son: La información obtenida de algunas PYMES y el desarrollo de algunas entrevistas por parte de conocedores sobre el tema de organizaciones inteligentes para poder estructurar un análisis por medio del cual se propone desarrollar el modelo.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo hacer más competitivas las PYMES de acuerdo al modelo de organización Inteligente?

6. JUSTIFICACIÓN

“El futuro empresarial colombiano soportado en las pymes como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”,, es el tema escogido para el desarrollo de este trabajo de grado, partiendo de la necesidad de la creación de un modelo practico como una propuesta para las PYMES de la ciudad de Medellín, lo cual nos permite hacer una aplicación del conocimiento teórico para llevar una guía que estimule y le permita a las pequeñas y medianas empresas ser mas competitivas y crecer ordenadamente hacia el futuro.

Este modelo aporta una idea sobre un proceso de transformación de las PYMES, brindándoles la capacidad de optimizar los recursos y darles un mejor manejo que les permita una toma de decisiones más eficientes y eficaces según los distintos escenarios que se presenten, teniendo como principal componente que los participantes de estas empresas generen nuevos conocimientos y habilidades para el beneficio de la organización.

La calidad en el manejo de la información y el mejoramiento de los procesos mediante generación de conocimientos, permitirán guiar Inteligentemente las PYMES contribuyendo a generar valor agregado para la ciudad, la cual es su principal plaza de comercio, representado en el ofrecimiento de mas y mejores bienes y servicios que proyecten a Medellín como un sistema ordenado de comercio, proporcionando mayores beneficios y un desarrollo sostenido para la sociedad.

Personal y Profesionalmente, este proyecto de investigación nos genera nuevos conocimientos para la creación de nuevas y mejores ideas, nos reafirma la importancia del trabajo en quipo y fomenta el espíritu investigativo logrando establecer un mejor grado de competencias. Asimismo, las PYMES reciben una propuesta fundamentada en la preocupación de crear un mejor y más competente

entorno real; contribuyendo de esta manera a una transformación del contexto social, profesional y personal.

En el campo académico este trabajo de grado permitirá ampliar competencias en materia investigativa y fortalecer el sistema universitario en la investigación que facilite la producción de conocimiento real, verídico y comprobado para una reaplicación académica y social.

7. OBJETIVOS

7.1 GENERAL

Proponer un modelo de organización Inteligente aplicado a las PYMES de la ciudad de Medellín para un crecimiento ordenado y eficiente de estas empresas.

7.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los componentes que conforman una Organización Inteligente.
- Comparar algunas teorías e información que permitan estructurar un modelo de organización inteligente aplicable a las PYMES.
- Establecer una serie de pasos a seguir para la transformación de una organización clásica a una Inteligente.

8. EJES DE LA INVESTIGACIÓN

Los ejes de la investigación que estructuran el trabajo de grado “**El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas**”, parten de:

1. Organización Inteligente: Es la forma como se estructuran las empresas para un eficiente y mejor desempeño, manejo y desarrollo de la información, brindando la oportunidad de adaptarse al entorno altamente exigente y continuamente cambiante.

La OI (organización inteligente) es una estructura completamente moldeable capaz de dar respuesta oportuna en el menor tiempo posible tanto a las exigencias externas a la organización como a la demanda interna en cuanto a la circulación de la información y la creación de conocimiento dando la oportunidad a todos los niveles laborales de proporcionar soluciones a problemas y presentar nuevas propuestas para afrontar el futuro.

Este tipo de organizaciones “aprende a coordinar según sus necesidades los esfuerzos de todos los individuos sin crear una jerarquía rígida y opresiva de supervisores; a mantener los costos bajo control, pero sin estrangular la imaginación humana y construir organizaciones desde la disciplina y la libertad”⁵

Igualmente la **OI** se estructura en la concepción de que los ciclos de vida de las estrategias se acortan debido a los cambios que son el eje central para conformar un entramado nuevo en la estructura organizacional.

Finalmente la organización inteligente, es un sistema de renovación continua sin producir traumas.

⁵ Hamel, Gary. El futuro de la administración.

“si los seres humanos pudimos inventar la organización industrial moderna, entonces podemos también reinventarla”⁶.

2. Construcción y manejo del conocimiento: La construcción y el manejo del conocimiento más que el top of mine para la consolación de nuevas organizaciones, es una real necesidad casi imperativa para afrontar la diversidad de entornos y las diversas formas de dirigir a una compañía a través de ellos

La contracción del conocimiento es la transformación productiva de forma preactiva con fines aplicativos de la misma información, que se hace necesaria e indispensable en todos los procesos y sectores de la organización.

Construcción de conocimiento es la implementación de un sistema que no solo permita recolectar y distribuir la información necesaria, sino que también la clasifique y la canalice de acuerdo a las necesidades para provocar un estímulo y una iniciativa hacia la generación de nuevas alternativas que permita ser creativo en el sistema de procesos y acciones para producir un redireccionamiento según el panorama, pero focalizando una meta clara compartida por todos las personas y la organización misma (órgano pensante y actuante).

En la construcción del conocimiento se debe aclarar que no es un departamento el encargado de la promoción y ejecución de las actividades pensantes de las compañías, sino que el éxito de esta producción de nuevo conocimiento debe descansar sobre una buena capacidad para involucrar a los empleados en la búsqueda incesante de la eficiencia y la calidad donde todos puedan proponer, ser actuantes y totalmente participes de los procesos que puedan brindar a la organización ideas de primera mano de quienes conocen mejor que nadie las necesidades y requerimientos.

⁶ Hamel, Gary. El futuro de la administración. Capítulo 1 Por qué es importante innovar en la administración de las empresas. Grupo editorial norma 2008. P. 22

El conocimiento y el manejo de la información son una práctica que involucra un cambio que permita entender el mundo entero desde múltiples perspectivas, cada una tan diversa y diferente como la anterior, lo que permite que el conocimiento se genera y administre desde la experiencia, la necesidad, el mismo conocimiento y la información.

La construcción y manejo del conocimiento no es realmente lo que podría hacer, sino lo que debería hacerse en todas las circunstancias de la vida del hombre. Todos somos creativos, capaces de producir conocimiento, pero no todos tienen la oportunidad de obtener la libertad

3. Las PYMES. ¿Qué son las PYMES en Colombia? Según la Ley 590 de 2000 expedida para promover su desarrollo, "se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana". Igualmente la ley define tres grandes categorías según el número de trabajadores y el tamaño de los activos que posea:

- **Micro empresa:** Se caracterizan por tener una planta de personal no superior a los 10 trabajadores y unos activos totales excluyendo la vivienda o local de operaciones, por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Pequeña empresa:** Posee una planta de personal entre los 11 y 50 trabajadores y unos activos totales por valor entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana empresa:** Es una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores y unos activos totales por valor entre 5001 y 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

9. METODOLOGÍA

Tabla 3. Metodología

<p>Fase 1: “Identificar los componentes que conforman una Organización Inteligente”</p>	<p>Fase 2: “Comparar algunas teorías e información que permitan estructurar un modelo de organización inteligente aplicable a las PYMES”</p>	<p>Fase 3: “Establecer una serie de pasos a seguir para la transformación de una organización clásica a una Inteligente”</p>						
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES A DESARROLLAR</p> <table border="0"><tr><td data-bbox="285 798 649 882">➤ Revisión bibliográfica</td><td data-bbox="649 798 1039 882">➤ Analizar la información obtenida</td><td data-bbox="1039 798 1430 882">➤ formular una propuesta de un modelo de organización</td></tr><tr><td data-bbox="285 903 649 987">➤ Entrevistas desestructuradas</td><td data-bbox="649 903 1039 987">➤ Confrontación de las diferentes entrevistas realizadas entre si mismas y con las fuentes bibliográficas</td><td data-bbox="1039 903 1430 987">inteligente aplicado a las PYMES.</td></tr></table>			➤ Revisión bibliográfica	➤ Analizar la información obtenida	➤ formular una propuesta de un modelo de organización	➤ Entrevistas desestructuradas	➤ Confrontación de las diferentes entrevistas realizadas entre si mismas y con las fuentes bibliográficas	inteligente aplicado a las PYMES.
➤ Revisión bibliográfica	➤ Analizar la información obtenida	➤ formular una propuesta de un modelo de organización						
➤ Entrevistas desestructuradas	➤ Confrontación de las diferentes entrevistas realizadas entre si mismas y con las fuentes bibliográficas	inteligente aplicado a las PYMES.						

10. HIPÓTESIS

La siguiente hipótesis está sujeta a un estudio de caso desde el trabajo de grado titulado “**El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas**”

El problema que se puede evidenciar en **IMS consultores en sistemas**, es la falta de generación de nuevo conocimiento por parte de sus empleados, especialmente desde la parte técnica, debió a que esta área dedica gran parte de su trabajo a los sistemas operativos mas que creativos e innovadores o una combinación de ambos métodos, y finalmente la estructura organizacional refleja una jerarquía vertical donde hay una concentración de poder en la gerencia.

Una posible solución para IMS Consultores en sistemas para mejorar estos aspectos a los cuales se ha hecho alusión anteriormente, es:

1. Para la generación de conocimiento y fomento de la creatividad e innovación, es preciso la implementación de capacitaciones continuas, y derogación de tiempo para la interacción entre los empleados donde se discutan mejoras a los servicios y creación de otros nuevos.
2. En cuanto a la estructura se plantea un modelo de organigrama horizontal donde la conformación de equipos de trabajo autónomos para la implementar acciones creativas y con capacidad de autoliderazgo que le permita a la empresa ser más eficiente e innovadora en los procesos y los servicios que preste.

11. CONTENIDO

Capítulo 1:

Las PYMES y su estructura organizacional

- Que es y que hace IMS consultores en sistemas
- Diagnostico de IMS consultores en sistemas y las PYMES
- Fortalezas y debilidades de IMS consultores en sistemas
- Estructura organizacional

Capítulo 2:

Organizaciones Inteligentes

- Generación de nuevo conocimiento
- Transformación de la estructura organizacional
- Objetivos versus resultados
- Transformación de la cultura organizacional
- Paralelo entre empresa tradicional y una organización inteligente

Capítulo 3:

Modelos organizacionales

- Que es un modelo
- Como implementar un modelo
- Como funciona un modelo para las organizaciones inteligentes
- Futuro empresarial de IMS
- Análisis de las entrevistas realizadas

Capítulo 4:

Construcción del modelo OI, para la Transformación de las organizaciones

CAPITULO 1: LAS PYMES Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 QUÉ ES Y QUÉ HACE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS

IMS (Inversiones Merca Shop) Consultores en sistemas LTDA. Es una empresa dedicada a brindar soluciones de consultaría desde hace 11 años, principalmente en las siguientes áreas:

1. Soporte técnico.
2. Implementación y mantenimiento de redes, servidores y computadoras.
3. Outsourcing.

IMS Consultores en sistemas LTDA, es una compañía dedicada a la comercialización de hardware y Software y soluciones informáticas que se ajustan a las necesidades de las empresas, ofreciendo productos que están ampliamente soportados en las herramientas basadas en tecnología.

IMS Consultores en sistemas LTDA, nace en el año de 1997 como persona natural y en el 2006 pasa a ser persona jurídica para suplir las necesidades del mercado en cuanto a sistemas de información y servicios asociados, concentrándose en la comercialización de hardware y Software y soluciones informáticas. La empresa está conformada inicialmente por tres áreas básicas: El área técnica, el área comercial y el área administrativa y financiera.

Misión: Promover y facilitar el acceso a la tecnología, transmitiendo el uso de conocimiento para hacer entrega de los mejores proyectos y soluciones de acuerdo a las necesidades, limitaciones, fortalezas y expectativas de su negocio.

Visión: Ser reconocida en el 2014 como líder en la comercialización de hardware y Software y soluciones informáticas, acordes con la evolución constante de la ciencia de la información, ofreciendo los mejores servicios informáticos a las empresas de todos los sectores económicos del país, basado en un equipo de trabajo profesional altamente calificado, la utilización de tecnología de punta y en el conocimiento adquirido con las diferentes experiencias empresariales.

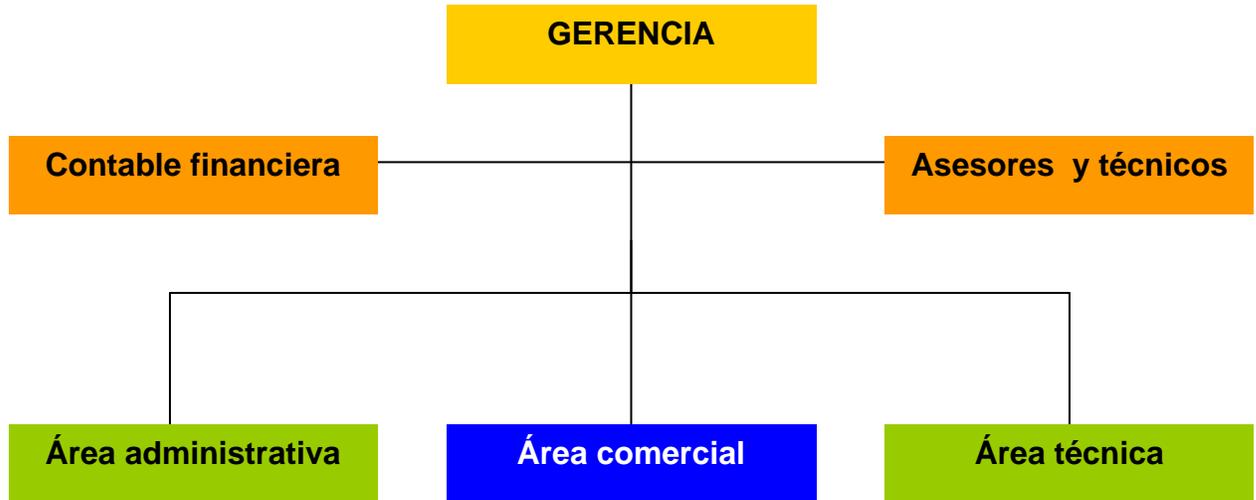
Principios:

- Sabiduría
- Constancia
- Responsabilidad
- Honestidad
- ÉTICA
- Lealtad
- Respeto
- Cumplimiento
- Calidad

Responsabilidad social: IMS Consultores en sistemas LTDA, está fundamentada en aportar un servicio avanzado, seguro y responsable, brindando la mejor tecnología del mercado, supliendo necesidades básicas y agregadas para mejorar la calidad de vida a nivel laboral de nuestros clientes; siendo así se llevará a las empresas productos de excelente calidad los cuales facilitaran las comunicaciones empresariales.

1.1.1 Estructura organizacional IMS consultores en sistemas:

Figura 1. Estructura organizacional IMS consultores en sistemas



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL

Carlos José de la Roche
Luz Dary Correa

Gerencia General
Gerencia Administrativa y Financiera

Sergio Méndez
Claudia Mejía
Érica Restrepo

Auxiliar Contable
Asesora Comercial
Asesora Comercial

DEPARTAMENTO TÉCNICO

Edwin Correa
Omar Correa
René Marín
Wilson Mesa
Alejandro Varela

Soporte técnico
Soporte técnico
Soporte técnico
Soporte técnico
Soporte técnico

1.2 DIAGNOSTICO DE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS Y LAS PYMES

IMS consultores en sistemas es una organización que hace referencia a muchas otras compañías en especial PYMES de la ciudad de Medellín que cuentan con una estructura de organización simple pero que al estar enmarcada en un modelo o sistema empresarial vertical (estructura piramidal) hacen que sus procesos se complejicen, sean lentos, burocráticos y altamente dependientes de los organismos superiores para la toma de decisiones, situación que en muchos casos no da espera.

A pesar de ser una organización joven que ha sabido mantenerse a lo largo del tiempo de existencia, se debe reevaluar el mecanismo de los cargos organizacionales, con miras de hacer los puestos de trabajo al interior de la organización mucho más complejos, para así poder transformar la estructura empresarial y volverla más simple; tarea que ha de fundamentarse tras la elaboración de un balance *scorcad* para decidir actividades, responsables, objetivos e indicadores que nutran cada cargo bajo los parámetros de libertad de acción y creatividad, elementos que no se encuentran presentes o no son altamente relevantes en el modo de operación actual de IMS.

Como toda PYME, una de sus metas es mantenerse vigente en el mercado aportando productos y servicios de calidad; pero el problema, radica no en lo que ni en el cómo se ofrecen estos productos y/o servicios, el punto es que el nivel de creatividad empleado para tales fines es relativamente bajo, pues para que el nivel creativo de las organizaciones sea un factor exponencial y transversal a todos los cargos y procesos, es necesario contar con una administración fortalecida en conocimientos que estimule la descentralización, empoderen a sus colaboradores y les obliguen a pensar brindándoles los espacios para esto. Factores que en IMS como en muchas otras PYMES no se encuentran presentes ni tampoco son tomadas en cuentas simplemente por el hecho que no hacen parte de su actividad

central y objeto empresarial; igualmente es importante mencionar que no se trata de hacer ver que las PYMES son las únicas que no cuentan con este tipo de programas basados en la creatividad como ente estimulante, puesto que también grandes corporaciones y grupos empresariales desconocen o quieren desconocer este sistema.

Y finalmente se hace pertinente anotar que IMS consultores en sistemas al estar inmersa en el sector tecnológico y en cierta medida hacer parte de una industria generadora y distribuidora de recursos que proveen desarrollo, no cuenta con el nivel estratégico para potenciar la generación de nuevo conocimiento, perspectiva que se abordara en el capítulo 3, subtema: el futuro empresarial de IMS.

Para profundizar un poco en materia organizacional y conocer algunas de las estructuras corporativas implementadas por la micro, pequeña, mediana y gran empresa en el mundo, se ampliara a continuación la información de IMS consultores en sistemas, empresa que involucra este trabajo de grado como estudio de caso.

1.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE IMS CONSULTORES EN SISTEMAS:

Tabla 4. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ Cuerpo de trabajo simple (no posee muchas áreas)	➤ Modelo de estructura organizacional poco eficiente (jerárquica)
➤ Mercado altamente renovativo	➤ Poco estímulo a la creatividad
➤ Fabricación de equipos marca propia	➤ Poca inversión y estímulo en materia de investigación
	➤ Cargos simples y estructura corporativa compleja

Las fortalezas y debilidades de IMS consultores en sistemas, reflejan un contexto empresarial que posee diversos puntos de quiebre que se convierten en debilidades a lo largo de su propia cadena corporativa, generando un nivel de productividad, eficiencia y asertividad relativamente bajos teniendo en cuenta que el sector tecnológico en el cual se encuentra ubicada esta compañía, es uno de los mas exigentes en cuanto a la capacidad de respuesta al cliente y generar soluciones igualmente rápidas para las necesidades cambiantes del entorno y que debido a las debilidades antes mencionadas, se hace complejo estar acorde con el medio y el sistema que maneja esta industria.

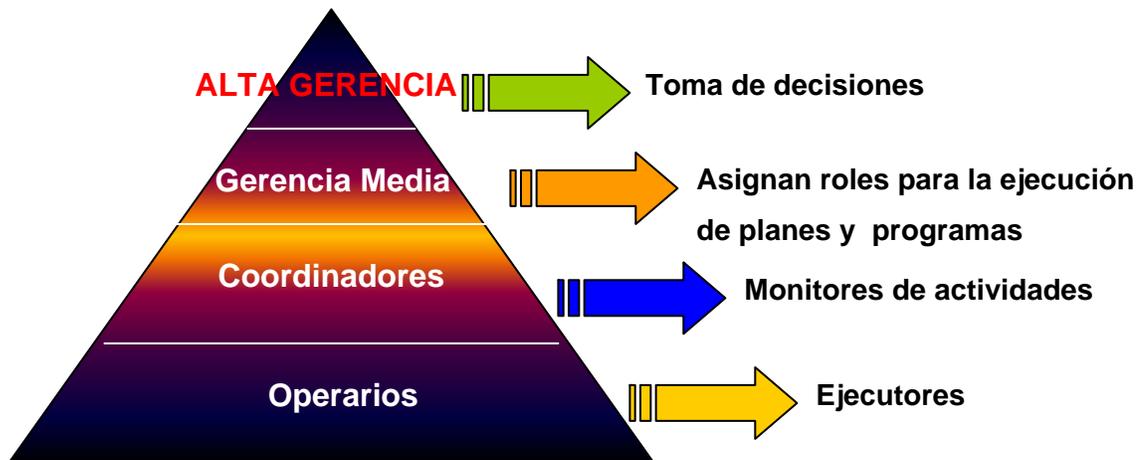
Igualmente, en el contexto organizacional también se encuentran una serie de fortalezas que le posibilitan a esta empresa, transformarse de una forma poco abrupta, ya que al no contar con una gran cantidad de áreas y procesos complejos, el tránsito hacia una organización inteligente se hace menos dispendioso aunque no por esto menos exigente, en este sentido las PYMES tienen una ligera ventaja sobre otro tipo de organizaciones para lograr el éxito en la tarea de conseguir implementar un modelo que les permita asumir de una forma natural los cambios necesarios para generar que este tipo de empresas se conviertan finalmente en organizaciones inteligentes.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de las organizaciones tradicionales dentro de las cuales pueden enmarcarse perfectamente la gran, la mediana y la pequeña empresa tanto en el contexto local medellinense, como a nivel departamental, nacional y en cierta medida mundial; las organizaciones se han enmarcado desde una filosofía empresarial orientada hacia una estructura vertical con el ánimo de establecer o facilitar un cierto tipo de control sobre la globalidad de la organización como tal, sus procesos y su personal, llevando a las empresas a lo largo de los siglos a

cimentarse y adoptar una figura corporativa inamovible y centralizada en la Alta Gerencia como lo indica la siguiente figura:

Figura 2. Estructura Organizacional



Este tipo de estructuras definen un enfoque específico, donde luego de estar en marcha las nuevas ideas son pasadas por alto o archivadas para que no desvíen la fuerza laboral de su objetivo máximo y donde cada área funciona como un ente independiente que planea y articula su fuerza laboral hacia sus propios objetivos que no siempre apuntan hacia los mismos que articula la empresa, llevando a pensar el área o departamento como una herramienta solo en función del resultado como objetivo máximo.

En el caso de las PYMES, las cuales cuentan con estructuras empresariales de pequeña envergadura que oscilan entre los 10 trabajadores para el caso de la microempresa y 200 trabajadores para la mediana; es de anotar que este tipo de empresas al constituirse y comenzar actividades mercantiles establecen como punto de referencia otras estructuras comerciales iguales, parecidas o superiores que vienen operando bajo unos modelos que por siglos han estado presentes no solo en la constitución y manejo de organizaciones, si no que han permeado el sistema educativo, especialmente el de los administradores, guiándolos bajo unos

parámetros de acción r4egidos por la historia y su impacto en el mundo contemporáneo, mas no desde la historia como punto de partida para la resignificación del medio y las necesidades contemporáneas.

La estructura organizacional en las empresas contemporáneas y dentro de las cuales se mueven especialmente las PYMES como ya se ha hecho referencia, tiende a ser altamente piramidal y sus componentes son los siguientes:

1.4.1 La Alta Gerencia: Esta es la responsable directa del buen funcionamiento de la organización e igualmente es la encargada de la toma de decisiones, generalmente el tipo de liderazgo es autocrático (Donde las dediciones son tomadas y aprobadas únicamente por la alta gerencia), donde el presidente es el pilar central de la organización y el centro de poder.

1.4.2 Gerencia Media: Una de sus funciones principales es ser la receptora de las estrategias generadas desde la alta gerencia y la promotora de la consecución de los resultados esperados; la gerencia media asigna roles para la ejecución de planes y programas todos estos orientados al cumplimiento de las metas organizacionales para integrar esfuerzo y resultado como un todo.

Su función en cierta medida es dividir el trabajo a los diferentes departamentos según la necesidad y especialidad.

1.4.3 Los Coordinadores: En la estructura piramidal administrativa, son los encargados de generar una voz de mando, la cual es atendida por el equipo o área que coordinan, con el fin de mantener un control sobre los procesos que ejecutan las personas a su cargo.

Los coordinadores se encargan de pernear las actividades y los procesos mediante una actitud vigilante y omnisciente, pero no se involucran en el quehacer emotivo de quien adelanta la actividad.

1.4.4 Los operarios: Son la parte del proceso empresarial encargada de la generación de los productos y/o servicios de los cuales obtiene la organización su vida económica. Los operarios en la estructura piramidal son la base que provee el sustento, pero que por encontrarse en la base de una estructura rígida, ocasiona problemas comunicativos y por ende se convierte en el área más olvidada en cuanto a procesos participativos.

Sobre el tema organizacional en cuanto al querer proveer una mejor manera de organizar las áreas laborales, ha pasado por algunas propuestas que en su tiempo causaron conjeturas en los parámetros establecidos llevando a la reflexión sobre la adopción de las mejores prácticas empresariales pero que al final no pasaron de ser mas que una propuesta, ya que como se ha especificado en párrafos anteriores las organizaciones de hoy día siguen operando bajo la pirámide administrativa; claro está con el cuidado que se debe tener con las generalidades ya que siempre existe la excepción a la regla.

Las organizaciones han ido aprendiendo con el transcurrir del tiempo como resultado de la aplicación de por lo menos cuatro estilos de conducción, los cuales se especifican seguidamente.

- “La conducción piramidal, como se planteaba en páginas anteriores, representada por un triángulo, es el modelo de dirección que la mayoría de las personas tienen en su mente. Los directores se encuentran en la punta de la pirámide, los gerentes en el medio y el resto del personal en la base.

Las instrucciones van de los jefes a los subordinados para que éstos actúen, y hasta que el jefe no toma una decisión no es mucho lo que

sucede en la empresa. La información fluye, por lo menos inicialmente, desde la punta a la base.

➤ El segundo estilo es el de conducción piramidal invertida, representado por un triángulo invertido, y funciona de forma diferente.

Los gerentes van tomando conciencia lentamente de que los empleados, que son quienes están en contacto con los problemas, con frecuencia tienen las mejores respuestas.

A medida que la organización gana en complejidad, la pirámide comienza a revertirse en forma gradual.

Los empleados se mueven hacia el vértice superior porque generalmente tienen las mejores soluciones para los problemas que vive la empresa y tienen tiempo de reaccionar en forma más rápida.

Los gerentes medios se convierten en un apoyo para los empleados, y la dirección que está en el vértice comienza a operar como apoyo a los gerentes medios.

La información fluye, como en el caso anterior, al principio de la punta a la base, pero cuando la pirámide se invierte, la corriente de información también se revierte.

Pero existe como es obvio, un gran problema con este arreglo organizacional: toda la organización se apoya en un único punto.

Al soportar el peso de toda la organización los superiores comienzan a buscar un estilo alternativo de conducción y la solución obvia es ensanchar la base de la pirámide invertida, convirtiéndola en un cuadrado.

➤ El estilo de conducción representado por un cuadrado, fue un esfuerzo para resolver los problemas del estilo de conducción resultados del arreglo organizacional de pirámide invertida.

Además de gerentes funcionales en ambos lados del cuadrado, se ubicaron gerentes de proyecto en los vértices superiores, lo cual significa, que cada persona en la organización repentinamente tenía dos jefes.

Una regla fundamental en toda organización hasta ese momento ha sido que cada persona en una empresa debía tener solamente un jefe.

Como lo señalara Abraham Lincoln (extraído de la Biblia)

“Una casa dividida contra sí misma no puede sostenerse.” Con el estilo de conducción matricial, una persona tiene dos jefes, algo nuevo en la historia de las organizaciones.

Esta situación requiere un conjunto de nuevas habilidades, que nunca antes fueron necesarias, para hacer posible que una persona funcione con dos jefes en una misma empresa.

No sorprende en absoluto, que aquellos comprometidos con la organización tuvieran dificultades y comenzaran a enredarse con un comportamiento de tipo errático y hacer cosas que los demás no podían comprender.

➤ El estilo de conducción circular, representado por círculos superpuestos, fue el siguiente paso en la evolución de los estilos de gerenciamiento en las corporaciones.

Se originó en la industria aeroespacial, en la cual una amplia variedad de tecnologías tenían que ser integradas en soluciones prácticas cuando era obvio que ninguna persona tenía el conocimiento suficiente para tomar decisiones por sí sola. Para colocar una cápsula en el espacio,

Las decisiones que tienen que ser tomadas requieren conocimiento de transferencia de calor, aerodinámica, materiales, radios de peso y choque, medidas, sistemas de supervivencia, etc.

Ninguna persona podía saber lo suficiente para tomar decisiones tan complicadas, y fue necesario entonces desarrollar un estilo de conducción que permitiera a las personas asumir el liderazgo cuando sus áreas de conocimiento eran tratadas y así registrar la información necesaria cuando otras tecnologías que afectaran sus áreas se analizaran y desarrollar modos de tomar las decisiones finales como un equipo en lugar de cómo una persona o un comité de decisión”⁷.

A medida que otras organizaciones han desarrollado tecnologías cada vez más sofisticadas, las decisiones del mercado son cada vez más complejas, y las

⁷ Gaynor Butterfield Eric. Aprendizaje organizacional. www.gestiopolis.com
Consultado el 20 de agosto de 2008

normas de calidad son más severas, provocando que más organizaciones hayan tenido que moverse en la dirección de este estilo de conducción empresarial, y que por ende, este cambio gradual en muy pocos casos fue advertido por los miembros de las organizaciones, lo que explicaría el por qué la vigencia de la pirámide empresarial en el hoy del mundo.

Con respecto a la información antes presentada sobre algunos modelos altamente representativos en la historia del contexto empresarial en el mundo entero, se puede apreciar entonces que el modelo piramidal es uno de los obstáculos a los cuales se enfrentan los procesos de cambio en la transición que se pretende dar mediante la construcción de organizaciones inteligentes, factor que no es ajeno a las empresas es su contexto general de la ciudad de Medellín.

Al igual que la estructura, la cultura organizacional también juega un papel altamente relevante, la cual debe ser repensada y difundida de una nueva forma para que el actuar de cada uno de los actuantes al interior de la organización no solo sienta que hace parte de una estructura empresarial, si no que igualmente es parte fundamental del éxito de la misma y que para ello debe entregar mucho más que unas actividades requeridas por cada cargo, este ir más allá involucra una capacidad de investigación, análisis, desarrollo y creación de nuevas técnicas y formas de desempeñar cada cargo según las necesidades del entorno empresarial, el mercado y la organización misma, como de igual manera se requiere un pensamiento creativo y una buena capacidad de expresar e instaurar nuevas iniciativas y proyectos para la organización sin importar de que cargo venga la propuesta

Estas capacidades antes mencionadas, las cuales corresponden a una cultura organizacional sólida pero capaz de transformarse según los requerimientos centra su atención especialmente en el empoderamiento como una filosofía organizacional con la facultad de inspirar a sus empleados, no con el fin de

hacerlos parte de la organización, si no para transformarlos en la organización misma, una organización pensante, un organismo vivo capaz de cambiar bajo el manto de una cultura altamente incluyente, estimulante y actuante bajo cada uno de sus colaboradores.

Un aspecto de gran relevancia como se pretende hacer ver en los párrafos anteriores, es la capacidad de generar nuevo conocimiento a través de investigaciones, análisis de las necesidades del entorno y la generación de nuevos procesos creativos que sirvan para proveer ese cambio del que ya en esta instancia del presente trabajo de grado se ha insistido tanto, tema que se amplía continuación en el capítulo número dos.

CAPITULO 2: ORGANIZACIONES INTELIGENTES

2.1 GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO

La generación de nuevo conocimiento en el contexto organizacional o en cualquier otro campo, no es tarea fácil, ya que el entrar en una macrovisión empresarial altamente cambiante donde se trata de luchar contra unos procesos establecidos en los sistemas de aprendizaje, se genera ciertos tipos de barreras en la adaptación a nuevos medios de aprendizaje y generación de conocimiento, ya que estas dos disciplinas exigen eliminar la rutinización de los sistemas y la individualidad de los mismos.

Igualmente, en este devenir de la generación del nuevo conocimiento, se debe esclarecer que el saber es el elemento clave en el contexto de la generación del nuevo conocimiento, pero ¿qué es el saber?

El saber consiste en una aprehensión de la realidad por medio de la cual esta queda fijada en el sujeto, no física sino representativamente, tal y como lo expresa Antoni M. Güell Corrd, en el libro Homo faber, homo sapiens.

“Para Aristóteles, el saber consiste en conocer por qué la realidad es como es, es decir, más allá de la realidad y de su discernimiento, conocer es llegar a los elementos constitutivos o causas de la misma realidad. En definitiva el proceso de aprehensión de la realidad que supone el conocimiento consiste en discernir esta misma realidad, identificarla y explicarla a partir de sus elementos constitutivos”⁸

⁸ M. Güel, Antoni. Homo faber, homo sapiens la gestión del capital intelectual. Introducción conocimiento y empresa. Ediciones del bronce. Paga 15

Partiendo que el saber se estructura como un activo intangible volátil, difícil de concretar y retener; se debe reconocer entonces que el conocimiento en el hoy del mundo debe ser reconocido como el activo más importante en cualquier organización, y de igual forma, se debe concebir como el generador de un sistema económico capaz de sostener el quehacer empresarial y transformarse en un recurso económico significativo.

Por lo anterior, las empresas de hoy deben hacer un gran esfuerzo no solo por adquirir, representar y retener el conocimiento, sino también por administrarlo y ejecutarlo de una manera lógica y sistémica.

Si se retoma el concepto de saber sobre el cual se acotaba a forma de cita por parte de Aristóteles, se encuentra que en contexto de los objetivos de la administración y la gerencia del conocimiento, se encuentra ese valor y oportunidad que permite conocer a profundidad lo que la empresa sabe sobre sus productos, mercados, clientes y sobre el cómo combinar estos elementos en pos de crear una organización altamente competitiva.

En cuanto lo que respecta a la generación del conocimiento, es de vital relevancia el reconocer y utilizar el valor y potencial de cada persona (talento) en función de construir una estructura capaz de pensar, actuar y construir nuevas formas de ver, afrontar y diversificar el panorama, tanto empresarial como social, a través de lo que se es como empresa y se puede lograr como equipo, teniendo como herramienta el mismo saber, el cual no es otra cosa que una oportunidad para producir nuevo conocimiento.

En el marco del nuevo conocimiento gerencial se evidencia que se hace parte de la era de los intangibles, es decir, el resultado de las actividades derivadas del conocimiento o la inteligencia puesta en acción, lo que implica que la gestión del

conocimiento se soporte en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, análisis y diseminación del conocimiento.

Este nuevo conocimiento surge a partir de las experiencias de cada individuo que integra la organización, lo que permite desarrollar una cultura propia, generando un ambiente que estimule la producción de conocimiento expresado y vivido por todos los empleados, sistema que permitirá converger la calidad de los recursos humanos, la capacidad de gestionar la información y la presencia de un modelos empresarial que permita implementar las herramientas tanto técnicas, como los mismos métodos necesarios para generar nuevo conocimiento.

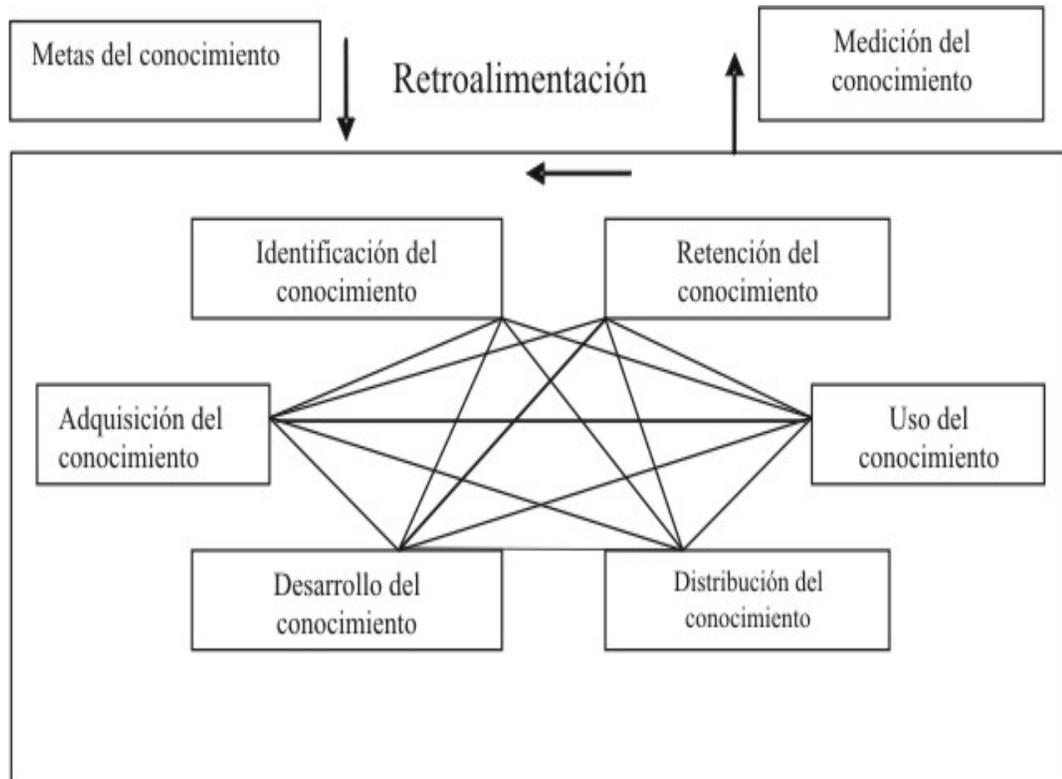
De este modo se hace indispensable identificar la relación entre: gestión del conocimiento, gestión de información, gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos, donde dicha mezcla proveerá que los procesos y el empleo del conocimiento sean eficientes y eficaces.

En este punto es pertinente recordar, tal y como se expresa en el capítulo 1 desde el subtema **Manejo de la información**, que la tecnología es un canal o medio que permite transportar y facilitar la generación de conocimiento, pero que a su vez ese mismo conocimiento devenga un desarrollo tecnológico y empresarial, que irá en función de una nueva y constante generación de nuevo conocimiento, transformando así el proceso en una cadena cíclica y constante.

Las ventajas competitivas realmente no dependen de la cantidad de conocimiento que se tenga, adquiera y se alcance almacenar, ya que lo realmente importante es la cultura que se construya con un visión clara de difundir, aplicar y seleccionar la misma información para producir ese conocimiento al interior de las organizaciones del cual se está hablando.

A continuación se expondrá los procesos estratégicos en la generación de conocimiento:

Figura 3. Procesos estratégicos



Fuente: Probst G, Raub S Romhardt K . Administre el conocimiento. México DF: Pearson Educación, 2001.

-“**Identificación del conocimiento:** El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia. Han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional. Se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Los superiores dejan de ser barreras en lo que a la transmisión del conocimiento se refiere y los expertos se comunican entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones.

Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso.

-Adquisición del conocimiento: Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. Es precisamente por eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

Igualmente y tomando en cuenta que el conocimiento se expresa por medio de la información y que esta debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

-Desarrollo del conocimiento: Como se refirió en el proceso de identificación del conocimiento, cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

-Distribución del conocimiento: El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.

También, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación. Tanto esta como el desarrollo profesional forman parte de la reproducción del conocimiento que se cumple mediante la realización de actividades como son los eventos, los forum-debate, etcétera. Estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.

-Uso del conocimiento: En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios. Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que impone un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante. También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionara relevantes beneficios.

-Retención del conocimiento: La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores.

La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones.

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las circunstancias actuales, no obstante, permanecen como una opción.

Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos fundamentales:

- Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.
- Guardar la experiencia en forma apropiada.
- Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

En todos ellos, el especialista en información tiene un lugar y una función muy importante, estos constituyen gran parte de su responsabilidad.

Una alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de la organización, con independencia de su nivel de experiencia, y con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de

los más experimentados a los más jóvenes. Así, es posible minimizar los riesgos de la organización ante cualquier eventualidad con los individuos más calificados y experimentados que ella posee.

-Medición del conocimiento: Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. Para esto, se aplican diferentes técnicas. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

- Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
- Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuales deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

Probst afirma que: “La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”.² Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición pueden sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo (el conocimiento) en la organización, debido a su propia naturaleza intangible.

Cada uno de estos procesos estratégicos, que interactúan en la gestión del conocimiento, son susceptibles de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario. Esto, sin dudas, permite potenciar una

adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

El conocimiento parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, estas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para administrar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea una entidad particular.

En la denominada tríada conceptual propuesta por *Bueno*, en la que, en forma estratégica, se relacionan los tres conceptos claves, derivados de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje), se evidencia que la gestión del conocimiento es un enfoque holístico donde se relacionan elementos como el aprendizaje organizacional y la gestión del capital intelectual, además de la gestión del conocimiento propiamente dicha”⁹

De este modo, y gracias al anterior grafico, se puede evidenciar como generar nuevo conocimiento es una tarea que implica la construcción de una red donde la experiencia de las personas es alimentada constantemente por niveles óptimos de información clasificada que procure facilitar a los empleados de una organización potenciar su actualización y generar competencias ante los temas que les generen interés y a provechar los menos importantes según la concepción de cada quien para potenciar su participación en la generación de ideas; para lo cual se cita a continuación los principios básicos de la generación de conocimiento con el ánimo de esclarecer este complejo proceso.

“El profesor Thomas H. Davenport, de la Universidad de Texas enfoca la gerencia del conocimiento desde un punto de vista pragmático al describir diez principios generales para el gerenciamiento del conocimiento, los cuales, una

⁹Como identificar el conocimiento. www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm. Consultado el 13 de noviembre de 2008

vez comprendidos por una organización, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Los diez principios expuestos por Davenport son:

2.1.1 Gerenciar el conocimiento es costoso: El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

-Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.

-Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.

-Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.

-Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.

-Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aún. ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar lo que sus empleados clave saben, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en un conocimiento insuficiente?

2.1.2 La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología: A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.

Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción.

Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Los computadores se están haciendo cada vez más útiles en realizar las mismas tareas sobre conocimiento menos estructurado, tal como texto e imágenes. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gerencia de conocimiento "híbridos" en los que se utilice tanto a personas como a computadores de manera complementaria.

Cuando se están compilando bases de datos de conocimiento organizacional, se requiere incluir apuntadores a personas. Por ejemplo, en GM Huges Electronics, durante el trabajo de definición de las mejores prácticas de reingeniería de procesos, se capturó en la base de datos el conocimiento combinado de computadoras y personas. Cada entrada de conceptos y prácticas se envió a un editor, quien definió su utilidad y relevancia. Estos conceptos y prácticas se describían de manera concisa para captar el interés del lector e incluían el

nombre y número telefónico de una persona que podía describirla en detalle. El uso de esta base de datos está creciendo y consolidándose, y cada director de división se preocupa porque su división se encuentre bien representada en la base de datos.

2.1.3 La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento: Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

La función de Gerencia del Conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gerencia del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización. De hecho, un gerente de conocimiento de Hewlett Packard sostiene que la cualidad más importante para este rol es no ser egoísta.

2.1.4 Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia: Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. No debería asumir que con instalar Lotus Notes, automáticamente cambiará la actitud de los usuarios y comenzarán a compartir, o que hacer la información disponible necesariamente hace que la gente la utilice. Se debe estar consciente de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, etc.

Hay algunas firmas que están comenzando a evaluar y recompensar a su personal por compartir y utilizar el conocimiento. Lotus Development, ahora una división de IBM, tiene definido que el 25% del total de la evaluación de desempeño de sus empleados de soporte a clientes, está dado por el compartir el conocimiento. Buckman Laboratories hace una mención de sus 100 mayores "compartidores" de conocimiento, en una reunión anual especial. ABB evalúa a sus gerentes en base no solo al resultado de sus decisiones sino también al conocimiento e información aplicados en su proceso de toma de decisiones.

2.1.5 La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento: Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

2.1.6 El acceso al conocimiento es sólo el principio. Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.

Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del

conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo. Esto es particularmente importante cuando el conocimiento que se va a recibir es tácito, tal como Ikurijo Nanaka lo ha descrito.

Algunas firmas ya han empezado a ayudar a sus gerentes y empleados a involucrarse con el conocimiento. Jane Linder, gerente de información, investigación de mercado y planeación estratégica de Polaroid Corporation, trabaja con el presidente de la división de soporte para crear "juegos de guerra" para entrenar y ejercitar a gerentes de división y profesionales. Los participantes estudian investigaciones de mercado y luego asumen roles como competidores o como representantes de ventas de Polaroid frente a los clientes. Los ejercicios orientados al mercadeo han tenido gran éxito y ahora Polaroid está planeando utilizar este mismo enfoque para otros tipos de conocimiento. Toyota y Nissan han enviado a sus diseñadores de autos a los Estados Unidos para recibir conocimiento tácito confraternizando con segmentos particulares de sus clientes.

2.1.7 La gerencia del conocimiento nunca termina: Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento.

Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.

2.1.8 La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento:

No es claro en muchas organizaciones quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. ¿Es comprado o alquilado?; ¿es todo el conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del empleador?; ¿qué hay del conocimiento almacenado en archivadores o discos de computador?; ¿qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio?; o ¿los empleados de una firma de outsourcing? Pocas firmas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos.

Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados (al menos el que han desarrollado entre los 5 y 9 años) como propiedad de la corporación. Si embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de "contingencia". De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Si el conocimiento está llegando a ser un recurso más valorado en las organizaciones, debemos prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento. Posiblemente el mayor problema en aumentar los aspectos legales de la gerencia del conocimiento será el aumento del número de abogados que requieran. La rama

de la propiedad intelectual es el campo de mayor crecimiento en la profesión legal y crecerá aún más rápido”¹⁰

Igualmente en la generación de nuevo conocimiento, es necesario contar con un sistema de triple hélice tal y como lo expresa el doctor Uriel Sánchez Zuluaga en la entrevista concebida para este trabajo de grado y quien es profesor y jefe de la división de relaciones internacionales de la Universidad de Medellín “en las áreas de investigación y desarrollo hay muy poco logro de innovación, muy poca generación de patentes y esto está ligado pues al encuentro aun así que digamos estado, empresa y universidad la famosa triple hélice para la generación de conocimiento en el sentido en el que tenemos poca inversión en investigación, tenemos poca innovación, tenemos pocos productos” punto de vista que se constata en el texto de Max Boisot donde el mismo denota “En efecto los recursos de conocimiento de una empresa presentan nuevos desafíos teóricos a tres niveles: el nivel de gobierno, el nivel de estrategia y organización así como el nivel operativo”¹¹ sistema que puede verse como una alianza estratégica en pos del mejoramiento no solo empresarial sino también en la potenciación de generación de nuevo conocimiento continuo y por ende lograr sistemas más competitivos y fiables a nivel internacional.

¹⁰ www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm#Inicio. Consultado el 13 de noviembre de 2008

¹¹ Bisot. Max. Homo faber, homo sapiens la gestión del capital intelectual. Creación y distribución de conocimiento. Ediciones del bronce. p. 105

Figura 4. Triple hélice



A través de esta idea de la triple hélice se comienza a evidenciar posibles alternativas de transformación empresarial para de esta manera encontrar nuevos niveles de competencia donde no solo se produzcan bienes y servicios, sino que de igual forma la universidad genere nuevo conocimiento la empresa provea experiencia y talento humano para ejecutarlo y finalmente el estado apoye y promueva en el exterior estos resultados y nuevos sistemas empresariales.

Para transformar una organización realmente se necesita mucho más que conocimiento, en especial cuando se trata de romper con paradigmas, miedos y modelos que establecidos y arraigados en muchas de las mentes de empresarios y directivos en el mundo, pero especialmente en Colombia y Medellín.

Pero a todo esto ¿cómo hacer para transformar o cambiar las estructuras empresariales desgastadas y poco evolucionadas en las cuales siguen operando gran parte del universo de nuestras organizaciones? A continuación una apertura a este panorama.

2.2 TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el mundo empresarial se ha discutido por muchos años a nivel mundial sobre como deberían ser las organizaciones en el nuevo siglo para estar acordes con las transformaciones constantes del mundo y el devenir empresarial.

Todo se remonta realmente hasta el antiguo Egipto, donde la distribución del trabajo solo estaba contemplada en 4 cargos principales: el faraón como mando supremo y absoluto, los generales de guerra, los capitanes y por último los esclavos.

Esta estructura jerárquica sigue vigente hasta el día de hoy en pleno siglo XXI, donde si bien el trabajo es remunerado y no existen esclavos, aun la pirámide se conserva por recelo y miedo a cambios que descentralicen el poder para entregarlo a cada persona para actuar con autonomía en sus propios grupos de trabajo.

Con el pasar de los siglos, no fue hasta la llegada del feudalismo que se asumió un rol más simple pero igualmente des balanceado, donde el terrateniente era amo y señor de las vidas y el trabajo de los esclavos como de la forma de dictaminar y estructurar el trabajo mismo.

Se puede apreciar entonces como la estructura piramidal a existido dentro del contexto organizacional empresarial soportado desde tiempos inmemorables como un sistema de ordenamiento social, donde el factor más relevante siempre ha sido el trabajo, pero que no fue hasta el año de 1776, cuando el señor Adam Smith, a través de su libro “La Riqueza de Las Naciones” propuso ver la eficiencia que se obtenía a través de división del trabajo; “La mayoría de las organizaciones tienen una estructura, una serie e componentes que la hace única. Esos componentes definen las tareas. Ejemplo: estructura piramidal.

Estas estructuras encierran procesos, metodologías, etc. La estructura piramidal surge determinando una serie de tareas que, a medida que iba haciéndose más complejo el producto final, o sea que requería más tareas para lograrlo, se necesitaba más y más gente que realizara las distintas tareas. Esto produjo la necesidad de coordinar de alguna manera que la gente realizara bien su trabajo y derivó en la supervisión. Mientras más tareas fueran llevadas a cabo, más supervisores debían controlar que se realizaran bien. Esto llevó a que la estructura piramidal creciera cada vez más.

Con este modelo se producía sin tener en cuenta la demanda. Henry Ford crea la línea de producción, haciendo que el producto fuera hacia los trabajadores en vez de éstos hacia aquel.

Esta serie de “adelantos” permitió que la producción aumentara enormemente.

Sloan crea el Sistema Administrativo adaptado a la línea de producción de Ford. Nacen los financistas, los contadores que determinaban cuánto costaba producir un coche y si la gente lo iba a comprar. A partir de esto, generan presupuestos¹²

Con el paso del tiempo la estructura piramidal ganaría fuerza y posicionamiento, en especial porque este sistema crea para los mandos altos un nivel alto de control reduciendo la incertidumbre y en los mandos medios y bajos porque crearía comodidad y poca exigencia, en cuanto a la explotación máxima de sus capacidades emocionales e intelectuales.

Bajo las visiones arriesgadas e innovadoras de cambio generadas por personas alucinadas con la transformación de las organizaciones para llevarlas a un nuevo sistema empresarial, es cuando surge la propuesta de invertir la pirámide con el ánimo de darle mayor importancia a los trabajadores para que ellos en teoría

¹² Reingeniería aplicada. www.Gestiopolis.com. Consultado el 16 de noviembre de 2008

también pudiesen proponer un sistema donde la administración se encargara de soportar los procesos que podrían generar la fuerza laboral.

La pirámide invertida fue propuesta como una alternativa en la consolidación y transformación de los procesos tradicionales a los cuales se ceñía los modelos empresariales de antaño, pero no dejó de ser realmente más que una propuesta, ya que ésta no se consolidó como un modelo productivo y con visionarios seguidores que la sacaran a flote.

Del mismo modo se entiende que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan e interactúan las actividades de las organizaciones en lo que respecta a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz.

2.2.1 "Organización funcional: La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización, ya que esta estructura la usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura

funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

2.2.2 Organización por producto/mercado: La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por producto, que aparece en la siguiente figura. La estructura organizacional de HP, a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue de este tipo.

2.2.3 Organización matricial: La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo como en la siguiente figura:, que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el personal más importante para un proyecto e trabajo es reunido en forma de grupo. En sí esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen responsabilidad de diferentes campos.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver

afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

2.2.4 Organizaciones en red: Las organizaciones en red son aquellas que establecen como pilar central la importancia del sistema comunicativo y lo que este provee para la organización a través de todas y cada uno de las áreas que la conforman.

Este tipo de organizaciones que establecen su estructura como una cadena interconectada, conocen la importancia de mantenerse informados unos a otros a través de las diferentes áreas, ya que esto facilita que la información pueda emplearse según los requerimientos inmediatos de cada persona frente al desarrollo de sus competencias frente al cargo que desempeña; este tipo de información recoge diversos medio donde se generan puntos de interés tales como:

- Información actualizada sobre el quehacer de la organización y el cómo lo está haciendo.

- Información sobre actualidad nacional y mundial, para analizar cómo y afecta la organización y que oportunidades le genera.
- Información publicada en los diferentes medios sobre nuestros competidores, lo cual permita crear nuevas estrategias y ser creativos para mejorar y diversificar portafolio de una forma correcta.

Se puede constatar de esta forma como las Organizaciones en red” Buscan la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad. Asimilan sobre todo la tecnología de Internet, la Informática y la Telecomunicación, lo que permite hablar y establecer no sólo Intranet o una Red interna, sino de red de redes en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna y externamente.

Tiene un total aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas. Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos. Implica alto grado de compromiso y confianza del personal, y una comunicación Inter e Infra empresarial con flujos de información permanente y masiva. No cabe dudas, que es imprescindible trabajar las disciplinas señaladas en Organizaciones en Aprendizaje, disciplinas que trabajan persona a persona, y preparan a las personas, tanto en las nuevas aptitudes, como en las actitudes y valores.

Repetimos, todos y cada uno de los tipos de organización anteriores respaldan cambios en las relaciones sociales, en la “arquitectura social” al decir de Senge, en las redes de información globales, en los nuevos procesos de trabajo, en las nuevas relaciones de dirección a partir del establecimiento de unidades organizativas autogestionadas.

Desde el punto de vista organizativo, todas estas organizaciones se basan en los principios que están orientados al aprendizaje y la innovación, con gran flexibilidad y mínimos tiempos de reacción, de manera que son unidades organizativas pequeñas capaces de funcionar y coordinar en red.

Habría que preguntarse si es la misma Organización en Red que Red en Organización. Debería ser lo mismo; sin embargo, muchas veces, incluso líderes y directivos que visualizan la importancia del cambio, sobre todo para el fomento de la creatividad y la innovación, no se dan cuenta, o no se llegan a plantear, ni conceptual ni prácticamente, que el establecimiento de una red, o de redes, va más allá de la introducción de una nueva herramienta tecnológica.

Para que la Organización funcione en Red, es necesario cambiar también los modos de hacer las cosas, o hablando técnicamente, los procesos de trabajo. Es imprescindible cambiar los principios de dirección establecidos, de planificación, de organización y de control, así como las políticas, las normativas y los procedimientos. Estamos hablando de un desarrollo organizacional superior al que implica la etapa del intercambio de la documentación y la información; estamos hablando de la participación y colaboración en tiempo real en la elaboración de proyectos:

La clave de una Organización en Red es la integración, y la clave de la integración es compartir información. En caso de la empresa, no sería posible ni conceptual ni prácticamente llevar a cabo sistemas MRP (Material Requirements Planning), como parte del desarrollo de la gestión, si no se cuestionan profundamente la estructura jerárquica de dirección y gestión empresarial, que permita el flujo de información oportuna, comprensible y manejable, y con la riqueza y calidad necesarias, para conseguir mayor eficiencia de los recursos y procesos disponibles. Estas cuestiones no están del todo entendidas.

Otro ejemplo, es el desarrollo de la integración de los proveedores al sistema operativo de la empresa en un primer momento, para integrar finalmente también a los clientes, distribuidores y usuarios. Estas operaciones integradas en red, serían impensables sin intercambio de información y comunicación permanentes. Insistimos, esto no sería posible con los principios de dirección tradicionales.

- Descentralización de objetivos
- Autoridad de conocimientos
- Solución de problemas
- Creatividad
- Creación de Equipos de trabajo y de dirección
- Puestos definidos genéricamente
- Acceso a la información
- Tecnología en función de la articulación y la coordinación de distintos componentes en red

Al decir de un estudioso, “la mayor fuente de motivación para el hombre, está en la contribución que da sentido a su vida” (Rojas, N. E. 2001).¹³

2.2.5 “Organizaciones Adhocráticas: Sin gran jerarquía vertical ni división departamental formal, ni reglas ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas, se caracteriza sobre todo por la diferenciación horizontal y gran descentralización. La elevada especialización horizontal de los puestos de trabajo y la constitución de pequeñas unidades organizativas o equipos de trabajo lo hace ideal para el pensamiento creativo y la innovación.

Responde con velocidad a los cambios para facilitar la coordinación interfuncional. Los conflictos forman partes del ambiente de esta organización, puesto que la

¹³ Organizaciones en red. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.5.htm Consultado el 16 de noviembre de 2008

relación jefe subordinado no están claramente establecidas y la generación de ideas innovadoras no es sistematizada, lo cual muchos autores señalan como un aspecto negativo. Se puede decir que se alcanza la eficacia al precio de la ineficiencia, ya que la estructura organizativa descentralizada basada en trabajo de equipo tiene puntos débiles en la autoridad y la responsabilidad no resuelto”¹⁴.

2.2.6 “Organización Hipertexto. Como la define Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) es una organización en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de relaciones e interacciones a través de las redes telemáticas tanto internas como externas con el entorno. Potencian los elementos positivos de las organizaciones adhocráticas y superan las debilidades de aquellas, al trabajar todos en función de un cliente. Se aprovecha al máximo una base desconocimiento con una visión corporativa. Combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red”¹⁵. Las organizaciones como se pudo apreciar anteriormente poseen una diversidad de estructuras empresariales de las cuales pueden escoger la que mas se acomode con sus requerimientos, pero es de vital importancia resaltar que la gran mayoría de las empresas especialmente en Colombia y en el caso de este trabajo de grado en lo que concierne a Medellín, optan por establecer sistemas pendénciales hacia lo jerárquico, especialmente porque este tipo de estructuras permiten establecer un mayor nivel de control y aparentemente asegurar mejores resultados, punto en cual se evidencia las falencias de este tipo de organizaciones, ya que orientar las empresas en toda su dimensión hacia los resultados termina por cegar el foco real de la actividad que se desempeña y la importancia de los objetivos se comienza a desvanecer y la organización a perder su norte, teniendo como consecuencia el divagar por muchos escenarios

¹⁴ Organización Adhocratica. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.1.htm. consultado el 22 de febrero de 2009

¹⁵ Organización hipertexto. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.2.htm. consultado el 22 de febrero de 2009

queriendo apuntarle a todo pensando que de esta manera se hará más eficiente la organización y se lograra un crecimiento de la misma.

En el capítulo siguiente podrán evidenciar la diferencia y características de una organización orientada por objetivos y una por resultados.

2.3 OBJETIVOS VERSUS RESULTADOS

Administración por Objetivos (APO): La APO, o también llamada Gerencia por Objetivos (GPO), es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la “APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”. “En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”. La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

2.3.1 Orígenes de la Administración por Objetivos: La administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 no estaba tan consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión

económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia y mayor control.

Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

2.3.2 Características de La APO. En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior. La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos: tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, no obstante, varía mucho según el sistema adoptado. En la mayor parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición. Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. Con frecuencia, los sistemas de la APO definen objetivos cuantificables (numéricos) y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos de staff. La mayoría de los sistemas acepta de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica aunque, en muchos casos, pueden existir hasta diez objetivos.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos. Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, e involucra objetivos comerciales con

objetivos de producción, por ejemplo, objetivos de un nivel con objetivos de niveles superiores e inferiores.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior (o sólo el ejecutivo, que posteriormente obtiene la aprobación de su superior) elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. A continuación, los planes tácticos se descomponen y detallan mejor en planes operacionales, como veremos más adelante.

En todos esos planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. De la misma manera, si un objetivo no puede ser controlado, al alcanzarlo no se podrá evaluarlo. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la APO, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Prácticamente, todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente.

6. Participación activa de la dirección. Existe una gran participación del superior. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los “vende”,

los mide, y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas. La implantación de la APO requiere del fuerte apoyo de un staff previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo “hágalo usted mismo” no es aconsejable en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

2.3.3 Gerencia por Resultados. Se le puede definir como la gerencia que analiza a la empresa a fondo, en donde las viejas suposiciones, lo que se creía de los productos, servicios y clientes habrán de cambiar radicalmente. Esta gerencia maneja de forma sistemática a la empresa, con un sólo propósito de obtener los mejores resultados y concentrar todos sus esfuerzos en crear nuevos clientes.

Existen empresas en la actualidad que no logran alcanzar su potencial porque dedican más sus esfuerzos a los recursos que a los resultados que hayan de generarse; es decir, las organizaciones deben de tener un equilibrio entre los recursos y los resultados, ya que a final de cuentas las empresas siempre deben cumplir con sus metas u objetivos.

La *gerencia por resultado* va dirigida especialmente a las áreas que producen resultados, estas son Productos y Servicios, Ventas, Mercadeo y Canales de Distribución, para luego analizar en detalle:

- Sus principales productos
- Los Ingresos que generan
- Los recursos que consumen
- Su posición en el mercado
- La rentabilidad

Todos estos factores, en especial el último, podrán clasificarlos y concentrarse en aquellos que tengan más oportunidades.

Otro punto que a su favor tiene la gerencia por resultado, es que los negocios que se emprenden deben tener el sello de la eficiencia, teniendo siempre en cuenta los costos y los gastos en los que incurren para obtener resultados satisfactorios.

2.3.4 Características de la Gerencia por Resultados

- La organización es vista como un todo.
- El análisis de mercado, como directriz para saber que lo que se está haciendo es lo correcto, ya que los clientes compran utilidad y satisfacción.
- El Negocio es conocimiento, los clientes al adquirir un producto, no sólo están adquiriendo un bien, sino un conocimiento, información que contribuye a la satisfacción y al liderazgo del producto.
- Búsqueda de oportunidades, permite realizar un análisis económico, en un programa efectivo de acción. Esto contribuye a construir sus fortalezas y buscar oportunidades en vez de problemas.
- Ejecutar un programa de desempeño, aquellas empresas que tienen un nivel de conocimiento alto deben aprender a trabajar con recursos limitados, pero aquellas empresas que desarrollen un único programa de desempeño logran mejores resultados de los recursos que poseen.

2.3.5 Diferencias entre Administración por Objetivos, Gerencia por Objetivos y Gerencia por Resultados

Tabla 5. Diferencias entre Administración por Objetivos, Gerencia por Objetivos y Gerencia por Resultados

Gerencia por Objetivos	Gerencia por Resultados
Método práctico para la efectividad de la organización	Método para la eficiencia de la organización
La organización debe tener objetivos definidos y estructurados	Concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes
El planteamiento de los objetivos son llevados por los supervisores y subordinados	Se aplica sólo a las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios.
Modelo que incluye los propósitos de la empresa, nivel organizacional, estratégico y táctico	El análisis de mercado es el indicador de que lo que se está haciendo es lo correcto.

2.4 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para la Transformación de la cultura organizacional se parte de principio que reza que toda organización posee una cultura que la distingue, identifica y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella, es necesario entonces realizar una minuciosa revisión y análisis permanente de la misma en el cual se midan los aspectos esenciales pero no vivibles constituidos por los valores, creencias, etc. En procura de alcanzar una verdadera transformación de la cultura organizacional.

Es de anotar que en un proceso de transformación de la cultura organizacional es necesario e imprescindible que se les dé respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son y cómo serán?
- ¿Cómo van a construir la organización?
- ¿Cómo se motivaran?
- ¿Cómo se organizaran?
- ¿Cómo se comunicaran y relacionaran?
- ¿Cómo se relacionan con el entorno?
- ¿En qué negocio están?
- ¿Cuál es la misión de la empresa?

Los anteriores interrogantes, permiten percibir la realidad actual de las organizaciones para poder profundizar en el verdadero proceso de transformación de la cultura organizacional que se pretende desarrollar para enfrentar los constantes cambios que se presentan día a día en el entorno.

Partiendo de que el entorno organizacional está en permanente cambio, se ha visto la necesidad de adoptar un modelo que busque parecerse cada día más a un sistema vivo, el cual está conformado por un conjunto de elementos entrelazados que puedan auto organizarse.

La cultura organizacional es tan cambiante como la cultura de cualquier ser humano, por lo anterior vale la pena precisar que es un proceso que está en constante cambio; este cambio bien puede ser espontáneo y reactivo, como también puede ser propositivo y proactivo.

“Etapas de la transformación de la cultura organizacional

- **Diagnostico del estado actual:** es evaluar la parte estructural, funcional y cultural de la organización.
- **Definición del futuro deseado:** visualizar el futuro de cómo deseamos ver la organización a corto o mediano plazo.
- **Estrategia de transición:** son los planes y destrezas que se van a aplicar para que haya un cambio del estado actual de la organización encaminado hacia el futuro esperado.
- **Estrategia de descongelación:** en esta etapa lo que se busca es propiciar el ambiente adecuado que garantice una adecuada transición que facilite la implementación de nuevas estructuras y procesos de manera rápida.
- **Estrategia de re-congelación:** esta fase hay que resaltar sirve de respaldo para afianzar la transición iniciada.

En el proceso de la transformación de la cultura organizacional cabe resaltar que existen unos criterios necesarios para que haya una adecuada transformación del sistema, los cuales se desglosan a continuación:

- **Procesos sinérgicos:** lo que implica la unión de varias fuerzas, causas, efectos, etc. para lograr una mayor efectividad en los procesos de intercambio de información, conocimiento u otros recursos importantes al interior de la organización.
- **Espacios delimitados:** este criterio forja límites semipermeables para que el proceso de cambio no se nos salga de control. Estos límites van direccionados hacia los sistemas físicos (oficinas, geográficos, etc.), organizacionales (equipos,

departamentos, áreas, etc.), conductuales(cultura, identidad, etc.) y conceptuales(misión, políticas, visión)

- **Contenidos diversificados:** ya que entre mayor diversidad hay mayor potencial de sinergia, las diferencias pueden radicar en lo que tiene que ver con nivel académico, poder, experiencia, sexo, genero, edad, etc.”¹⁶.

El proceso de transformación de la cultura organizacional implica un cambio radical de la manera como se ha venido desarrollando el proceso de transformación organizacional, de igual manera implica también entender que es un proceso que abarca todo el sistema, está basado en valores.

Con la transformación de la cultura organizacional lo que se busca es lograr un cambio más duradero en las organizaciones, crear la necesidad de mejorarlas, facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento, crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades, lograr mayor control de los recursos, movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas, mejorar el trabajo individual y grupal y crear capacidad de auto diagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.

A continuación el siguiente paralelo destaca la diferencia entre una organización con una cultura corporativa fuerte capaz de soportar cambios y descentralizaciones y una cultura débil y poco adaptativa:

¹⁶ HERNÁNDEZ CABRERA José Luis. Cultura Organizacional. 2006.
BRENSON-LASAN Gilbert. El Reto de hoy en la transformación de la cultura Organizacional. 2003

Tabla 6. Paralelo

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: ver pie de página¹⁷

Finalmente dentro del ítem que concierne a la transformación de las estructuras organizacionales, se entiende que es necesario en el entorno de cada organización contar o trabajar sobre una cultura organizacional que vea en el cambio del sistema estructural una oportunidad de transformación hacia la

¹⁷ Ríos Reyes Amilcar. Cultura Organizacional. www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizational.htm. Consultado el 6 de junio de 2008

eficiencia, donde los procesos estén interconectados y demuestren que los modelos empresariales del pasado están desgastados y no proveen las soluciones ágiles que requiere el mundo y los clientes de hoy.

2.5 PARALELO ENTRE EMPRESA TRADICIONAL Y UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Tabla 7. Paralelo entre empresa tradicional y una organización inteligente

ORGANIZACIÓN CLÁSICA TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Centra toda su atención en la competencia como fin máximo. 2. Establece regularmente puntos de comparación con su competencia. 3. Emplea la información como método de toma de decisiones. 4. Sigue y aplica modelos empleados por grandes compañías en procesos de crecimiento y desarrollo. 5. Descentraliza sus áreas, con miras hacia una producción más efectiva de acuerdo con quehaceres específicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centra su atención en crear nuevos sistemas que le permitan ser más competentes y competitivos. 2. Sabe quiénes son sus competidores y como pueden hacer la diferencia. 3. Emplea y administra la información como sistema de comunicación en todas las áreas para estimular la producción de conocimiento, generar nuevos procesos y mejorar la toma de decisiones. 4. Toma a exitosas compañías como ejemplo, pero crea sus propios modelos y/o lineamientos según sus necesidades, visión y misión filosófica. 5. Descentraliza sus áreas en materia de estímulos para que sus áreas actúen con libertad bajo supervisión, mas no como entes independientes, sistemas interconectados y comunicados para la consecución de un mismo objetivo e ideal de organización creadora (organización inteligente).

Fuente: recopilación informativa de los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en alta gerencia.

Como se puede apreciar en el paralelo anterior, las organizaciones tradicionales hacen parte del cambio porque son ellas las que reflejan en la actualidad los errores cometidos en el pasado y en el presente bajo la figura de corporaciones que se rigen bajo un modelo administrativo jerárquico y poco arriesgado, ya que actuar desde la comodidad de lo que está comprobado estadísticamente, evita o restringe esa transformación que implica una nueva forma de operar los sistemas empresariales donde la producción de conocimiento y nuevas formas de establecer las practicas de cada rol exige que tanto los dirigentes como los colaboradores de las empresas de hoy día sea cien por ciento creativos y posean la facultad de reinventarse ellos mismos, su cargo y su que hacer empresarial.

De esta manera se puede apreciar que el construir organizaciones inteligentes no es una tarea fácil, pero que cuando se logra reinventar la estructura empresarial y llegar a este estadio corporativo, se adquiere una nueva dinámica de mercado donde cada empresa será tan autónoma como capaz de cambiar tan rápido como el pensar de quienes actúan bajo su estructura.

Hasta este punto del trabajo de grado titulado **“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”** se ha realizado un fuerte énfasis en lo que concierne a las estructuras empresariales, el cambio y finalmente los modelos, tema que aún falta por establecerle una perspectiva desde un ángulo correspondiente al tema planteado en este trabajo de investigación. Esta perspectiva se da a conocer a continuación.

CAPITULO 3.

MODELOS ORGANIZACIONALES

Con origen en el termino italiano modelo, el concepto de modelo tiene diversos usos. Menciona el diccionario de la real academia de la lengua española (RAE), un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección.

3.1 QUÉ ES UN MODELO

Un modelo puede ser entendido como una teoría de aplicación práctica a un área específica, tomando como base un estudio preliminar de caso que permita extraer puntos de referencia para desarrollar posibles soluciones y así lograr estructurar unos pasos prácticos a seguir, entendidos como un modelo.

En palabras del Doctor Uriel Sánchez Zuluaga, jefe de la división de relaciones internacionales de la Universidad de Medellín un modelo es: “un modelo es esencialmente una mirada ideal de la realidad, un modelo es una propuesta o un proceso perfectible ya decía Ítalo Calvino en su libro el señor palomar, que este señor se dedica a mirar el mundo y a ver los modelos del mundo para hacer un modelo de los modelos, lo que él quería era comprender el mundo y ser capaz de describirlo y luego nos dice también en ese mismo libro el señor Calvino que desde la literatura lo importante del modelo es lograr que el mundo se parezca al modelo, pero que si no se logra pues uno puede hacer que el modelo se parezca al mundo, o mejor dicho se parezca a la realidad, en ese sentido nos quedamos la idea que el modelo tiene que ser una propuesta ideal hacia la cual queremos llevar un fragmento o una instancia o un espacio de la realidad.

Entonces, un modelo siempre estará en el terreno de la idealidad, de lo perfectible y siempre estará en la idea del aprendizaje vicario, siempre estará en la idea de un

elemento, un sujeto, un proyecto o una propuesta a imitar; siempre queremos hacer coincidir la realidad con esa idealidad, justamente como es idealidad habría que pensar que probablemente nunca se alcance, es decir, que siempre vamos hacia ella pero nunca la vamos a alcanzar, entonces el modelo probablemente sea inalcanzable, en ese sentido el modelo debe aterrizar y para aterrizar el modelo, entonces hay que hacerlo alcanzable y por esto se dice que el modelo debe simplificar, esquematizar, especificar y hacer comprensibles las cosas, los proyectos o los procesos.

Un modelo se diferenciaría de un paradigma, de una teoría, de una política, de un lineamiento, es decir, un modelo se diferenciaría de muchas cosas pero también muchas cosas pueden actuar como modelos, se podría decir que un lineamiento puede ser un modelo para otros lineamientos, que una política puede ser modelo para otras políticas, que un paradigma puede ser un modelo en su excelencia de paradigma o en su esencia de paradigma de idea dominante en un área de conocimiento, puede ser modelo para otros paradigmas”¹⁸

3.2 CÓMO IMPLEMENTAR UN MODELO

Como lo expresa el Doctor Uriel Sánchez en el punto anterior, se puede destacar que un modelo tiene diversidad de usos y aplicaciones según los contextos y las necesidades que se tengan, pero para lograr una correcta implementación del mismo es necesario conocer asertivamente la problemática y/o los objetivos para guiar la organización o cualquier otro componente que necesite de una mejora a través de la estructura medular de un modelo, en este caso, un modelo corporativo que redimensione las PYMES y en un futuro todo el medio corporativo para transformarse en organizaciones inteligentes.

¹⁸ Ver anexos o el video. Entrevista Doctor Uriel Sánchez Zuluaga. Entrevista # 1

A continuación la Señora Beatriz Cecilia Escobar Valencia, quien es profesora del área de posgrados de la Universidad de Medellín y consultora independiente, amplía según el ámbito empresarial cómo es posible aplicar un modelo: “el modelo me parece fundamental porque es crearle una carta de navegación a la gente, pero muchas veces esto no se logra implementar, entonces, cuando el modelo adquiere vigencia, cuando se ha incorporado en el ser de cada uno de los miembros de la organización, es importante enseñar el modelo, pero es más importante es ver cómo lo van a implementar y el seguimiento que se le haga, la verificación y que quienes lo ejecuten estén seguros y hallan interiorizado completamente el modelo.

Las ventajas de implementar un modelo bien estructurado es que enfoca a la gente, la sincroniza en la esencia del proceso y no los deja perder en divagaciones inútiles o en basura empresarial, y la mejor manera de implementarlo radica en que las personas que lo vayan a liderar lo tengan supremamente claro y lo actúen para que haya una congruencia entre lo que se piensa, se siente y se hace”¹⁹.

3.3 CÓMO FUNCIONA UN MODELO PARA LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

En las organizaciones inteligentes a diferencia de las organizaciones tradicionales, los modelos funcionan de una manera interactiva, donde estos se transforman en facilitadores de la mejora de los procesos, la estructura empresarial y la eficiencia organizacional donde el conocimiento juega un papel preponderante para lograr un cambio continuo desde la innovación y la creatividad, puntos centrales transversales a todas las áreas y procesos.

A continuación el señor Víctor Hugo Zapata Madrigal, profesor de la facultad de comunicaciones de la Universidad de Medellín, comparte su punto de vista sobre

¹⁹ Ver anexos y/o el video. Entrevista Señora Beatriz Cecilia Escobar Valencia. Entrevista # 3

este ítem: “se deben mirar los postulados que plantean los autores, en ese sentido hablábamos ahora de Peter Senge, quien habla principalmente de cinco principios, allí ya hay un modelo a seguir, el cual sería asumir unos compromisos estratégicos, es decir, que involucren de forma sistémica a toda la organización con una conceptualización muy clara desde la alta gerencia.

En la actualidad las grandes organizaciones son las que quizás tienen más visibilidad pública y son las que más desarrollen estrategias de responsabilidad social empresarial de cara a la comunidad y son de pronto las que tienen políticas comunicativas más estructuradas y a su vez la capacidad para invertir en ello, pero hay organizaciones pequeñas muy organizadas que se adaptan con facilidad a los entornos y sin pensar en mega estructuras son organizaciones inteligentes”²⁰

Finalmente se aprecia que los modelos en las organizaciones inteligentes son altamente transformativos, ya que este tipo de sistemas empresariales busca que las estructuras organizacionales se simplifiquen y los cargos a su interior se vuelvan más complejos y así poder operar más fácilmente las empresas a través de los cambios del entorno debido a sus sistemas blandos que le permitan un acoplamiento a nuevos métodos de direccionamiento estratégico y promuevan una evolución continua.

Los modelos de organización inteligente son simples y relativamente fáciles de implementar, debido al hecho que estos parten esencialmente de la necesidad de las empresas, donde cada una de estas crea su propio modelo y lo implementa según sus criterios de transformación.

A continuación se presenta el modelo de organización inteligente para la empresa IMS consultores en sistemas, la cual ha servido como estudio de caso para este trabajo de grado titulado “**El futuro empresarial colombiano soportado en las**

²⁰ Ver anexos y/o el video. Entrevista Señor Víctor Hugo Zapata Madrigal. Entrevista # 2

PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”

3.4 FUTURO EMPRESARIAL DE IMS

El futuro empresarial de IMS consultores en sistemas lo determinan una diversidad de factores tales como: sus fortalezas y debilidades, su capacidad de transformación, su nivel creativo y su nivel estratégico.

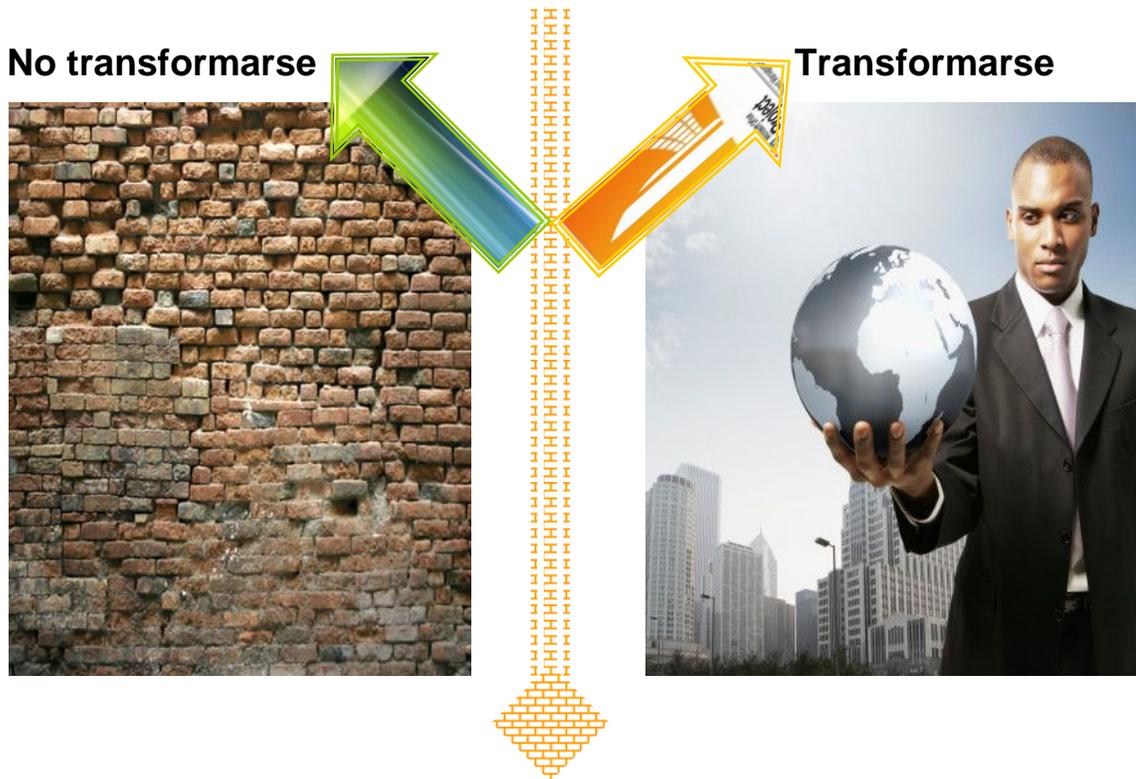
Con respecto a sus fortalezas y debilidades como se especificaba en el capítulo número uno de este trabajo de grado, se puede destacar que el futuro empresarial de IMS consultores en sistemas es confuso y realmente poco prometedor si no se analiza y se emplean las fortalezas que posee la empresa para lograr un máximo desempeño y generar transformaciones al igual que cambios pertinentes para afrontar las necesidades del mercado y las exigencias de la industria tecnológica, la cual, como se ha expresado en capítulos anteriores es altamente cambiante y poco estática; igualmente sus servicios tienen grandes oportunidades para hacer que el futuro de esta empresa sea prometedor, ya que la atención personalizada que se brinda en esta organización es uno de los factores claves para lograrlo, puesto que en el hoy del mundo y con proyecciones al futuro, la adquisición de un producto o servicio trasciende la adquisición como tal y se analiza y perciben estas acciones a través de la generación de experiencias memorables tanto de compra como de venta, llevando a estas prácticas a transformaren en estilos de vida y estilos empresariales, ya que se debe tener claro que IMS atiende estos dos tipos de público.

La capacidad de transformación de la empresa en cuestión es otro de los factores que determinan con gran fuerza el futuro empresarial de esta PYME; en este es importante mencionar que el futuro de IMS solo depende de la mentalidad de sus

dirigentes y el compromiso que asuman para generar cambios sustanciales y de alto impacto para la globalidad de la empresa.

La no transformación de IMS consultores en sistemas impacta y compromete su futuro. Véase a continuación las implicaciones que tiene el transformarse o el no transformarse a través de un camino de doble vía que arroja resultados totalmente diferentes:

Figura 5. Implicaciones



Comencemos por analizar las circunstancias a las que se llegaría si IMS consultores en sistemas no se transforma:

1. La no transformación implica un estancamiento de la empresa y su negocio como tal, el cual podrá conservar en un determinado periodo de tiempo su mercado pero que a la larga este terminara por encontrar nuevos oferentes que

estimulen su experiencia de compra bajo los principios de reinversión no solo del negocio sino de la empresa y sus procesos, teniendo como pilar central la creatividad para producir eficiente y eficaz mente no solo productos sino también su complemento esencial, el servicio.

2. La no transformación de IMS impacta indirectamente en el desarrollo empresarial de Medellín a través del sector tecnológico y el de las PYMES como industria en expansión, al igual que impactar esta vez de forma directa, en el desarrollo de una cultura empresarial medellinense altamente orientada hacia la prestación de servicios no solo para la ciudad misma, sino también para el país, Latinoamérica y el mundo a través de la apertura que ha venido experimentando la ciudad en los últimos diez años, y de no transformarse, haría que la participación porcentual de PYMES competitivas se reduzca y la ciudad se haga menos competitiva en materia de desarrollo y crecimiento.

3. La no transformación de IMS finalmente terminara por impactar de una forma abrupta la organización a nivel interno, causando que los procesos sean cada vez mas lentos frente al entorno empresarial, las necesidades y expectativas del mercado, provocando que la estructura se enfríe y no resista los cambios del entorno.

A continuación, se apreciará cuales serian las proyecciones de futuro si IMS sigue el camino que conduce a la transformación:

1. Si IMS se transforma y hace de esta práctica un elemento constante, podrá no solo mantenerse en el mercado por el tiempo que así lo decida, si no que de igual forma podrá llegar a liderar grandes procesos y servir como modelo para muchas otras PYMES, nuevas o ya presentes en el mercado.

2. Lograra establecer una estructura empresarial flexible y altamente adaptable a cualquier tipo de escenario, necesidad y exigencia.
3. Creara cargos completamente competentes y complejos para fortalecer la capacidad de acción de la empresa y así lograr el efecto requerido sobre la estructura, el cual es hacerla más simple para que pueda ser adaptable.
4. Si se transforma, con cada exigencia cubierta resuelta, la experiencia obligara y le hará ver a la organización la necesidad de instaurar un proceso creativo transversal a todas la áreas, y quizás sin darse cuenta debido a la exigencia de los cargos y su complejidad, cada personas estará produciendo sistemas inmersos en la creatividad con el fin de hacer más eficientes y eficaces las actividades como el negocio mismo tentó dentro como fuera de la compañía.
5. Finalmente si IMS sigue el camino de la transformación, fácilmente podrá asumir el reto de reconstruirse en sí misma y llegar a ser una organización inteligente, contribuyendo a que el entorno empresarial de Medellín y Colombia cada día avance más hacia un estadio exponencial de gran proyección ante el mercado internacional.

Siguiendo con el tema sobre el futuro empresarial de IMS, uno de los elementos de los cuales se habla y se ha hablado mucho en diferentes circunstancias de la vida empresarial y no empresarial, pero que difícilmente se le presta la atención y el tiempo requerido para que logre trascender en diferentes circunstancias de los diversos contextos en los cuales opera, es la creatividad.

La creatividad a diferencia cómo muchas personas y empresas la perciben e interpretan su significado, confundiéndola con la innovación o como componente de esta última, la creatividad es a diferencia de los procesos innovadores un

sistema, un pensamiento, un proceso un crear o un recrear a partir de la nada teniendo como principio creador el conocimiento, la experiencia y la imaginación.

La creatividad en el contexto histórico mundial a jugado un papel trascendental en el desarrollo y evolución tanto del hombre como ser humano como en su construcción de sociedad y desarrollo en aras de proveerse una mejor calidad de vida haciendo su trabajo mas simple para poderle dedicar más tiempo al pensar. De esta misma manera la creatividad juega un papel fundamental en lo que respecta al futuro empresarial de IMS consultores en sistemas, puesto que para poder conservarse en el mercado tecnológico y en el de prestación de servicios a lo largo del tiempo, es completamente necesario que cada área de la compañía tenga la suficiente independencia y compromiso para actuar de cara a la creatividad en busca de nuevas formas de atender, satisfacer y llenar por completo las expectativas de los clientes en materia de servicio al igual que en el desarrollo de nuevos sistemas informáticas que conviertan el futuro en realidades vividas y experimentadas por los demandantes.

Para llegar al estadio de la creatividad, es necesario comprender que se debe asumir un proceso evolutivo, donde primero debe adoptarse una estructura organizacional flexible y simple, luego procurar un cambio en la cultura corporativa estimulando la autogestión, el empoderamiento y la armonización de cada área con el direccionamiento de la empresa y de este manera dar paso a un estímulo constante de la organización hacia sus empleados para que conozcan, asimilen e interioricen lo crucial que puede ser tanto en el hoy como en el futuro de la compañía el contar con la capacidad de generar y cimentar toda la base de cada trabajo y área en la creatividad misma.

Finalmente la creatividad es el elemento que le permitirá a IMS, las PYMES y el contexto empresarial colombiano tener un futuro y conservarlo por el tiempo que se quiera, IMS encontrara un futuro promisorio a través de un programa de

estimulo creativo para toda la organización, el cual tendrá un inicio pero no tendrá final o fecha de caducidad.

La creatividad es tan simple y tan compleja al mismo tiempo, que puede definirse en pocas palabras como el hacer aparecer aquello que no existe.

El último componente capaz de facilitarle a IMS un futuro, es el nivel estratégico de la compañía, el cual se ha venido trabajando y por medio del cual se ha llevado a la organización a establecer un vínculo con ACOP, para a su vez, hacer parte del prodes tecnológico.

3.4.1 ¿Qué es ACOPI?. ACOPI hace presencia en gran parte del territorio nacional colombiano y es la expresión en el departamento de Antioquia del gremio nacional que reúne la micro, pequeña y mediana empresa de los diferentes sectores productivos colombianos.

ACOPI ha impulsado legislaciones favorables como la ley antimonopolios y la ley MYPYME para el fomento de la pequeña y mediana empresa, el fondo de garantías para los créditos para las PYMES y la creación del Programa de Expopyme de Proexport.

3.4.2 ¿Que es prodes?. Se denomina prodes al programa de desarrollo empresarial sectorial, liderando por ACOPI que trabaja por crear una cultura de asociatividad en las MYPYMES, para conquistar las ventajas competitivas y ampliar las oportunidades de desarrollo de manera mancomunada.

En palabras de Adriana López (Codirectora Prodes) “el Prodes es una expresión social del gremio, por que ayuda a las organizaciones a desarrollar su productividad y además a los gerentes a potencializar sus capacidades y competencias”.

Los Prodes hace hoy parte de los planes de desarrollo tanto del municipio de Medellín como del departamento de Antioquia. **Los Prodes son fundamentalmente una cadena asociativa y un modelo de desarrollo**, por que a través de ellos las medianas y pequeñas compañías aprenden a construir un tejido empresarial sólido, tanto a mercados y clientes específicos como a tratados comerciales internacionales, además de generar entre sus directivos y empleados una vocación de competitividad.

Los prodes son el escenario ideal para lograr el desarrollo integral de los participantes desde la perspectiva personal, familiar, empresarial y social.

Se puede concluir, diciendo que asociatividad es el mecanismo por medio del cual el sector empresarial colombiano, podrá afrontar las exigencias y avalanchas del mercado globalizado.

De este modo se puede comprobar que las estrategias de IMS están conducidas por un buen camino al comprender que el medio más eficaz para afrontar y ser competitivos en el mercado nacional e internacional, las PYMES deben asociarse en lo que anteriormente se ha presentado como prodes.

En el capítulo siguiente se podrá apreciar un análisis de la opinión de algunos expertos en temas corporativos, desarrollo empresarial, talento humano, gestión estratégica, creatividad y modelos empresariales; puntos de vista que están consignados en el video anexo y complementario a este trabajo escrito.

3.5 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Para el análisis de las entrevistas consignadas en este atrabajo de grado y las cuales han servido para la creación de un video alterno, es necesario destacar que

cada ponente pertenece a ramas del conocimiento diferentes y por esto tienen un alto nivel de importancia debido a las cosmovisiones que han arrojado.

Lo primero que se debe tener en cuenta en las entrevistas es el concepto que cada entrevistado tiene sobre lo que es una organización inteligente, ya que este es el objetivo esencial de este trabajo investigativo.

Las organizaciones inteligentes son entendidas como “aquella organización que está en pos del aprendizaje, es una organización donde los procesos no se mecanizan si no que son unos procesos de deliberación donde la gente hace transformaciones tanto en su ser interno como en su desarrollo profesional. Es una organización que aprende” lo anterior en palabras de la señora Beatriz Cecilia escobar quien es profesora del área de posgrados de la Universidad de Medellín y psicóloga especialista en talento humano y creatividad. Igualmente se encuentran puntos de vista similares pero con cierto tipo de agregados como en el caso del doctor Uriel Sánchez Zuluaga quien anota “la organización inteligente está fundamentada en la capacidad que tiene que tiene a través de su talento humano, sus procesos, sus sistemas digitales y sus sistemas de manejo de información y la capacidad de transformar esa información en conocimiento y ponerlo al servicio de la organización”.

Y en cuanto a la perspectiva del seños Víctor Zapata Madrigal profesor del área de comunicaciones de la Universidad de Medellín “la organización inteligente es aquella que tiene la capacidad para acoplarse a los diferentes cambios que les plantea las exigencias del entorno y también cambios de adaptabilidad en lo interno, al igual que son organizaciones que se anticipan al cambio”.

Con respecto a las tres visiones expuestas por los expertos en los dos párrafos anteriores encontramos que las organizaciones inteligentes son difíciles de estructurar no por el hecho que sus procesos y estructura sean complejos, sino

porque las percepciones de lo que es una OI (organización inteligente) en su integridad está fragmentada y en cada percepción queda haciendo falta algo para lograr el 100% del concepto y conocimiento de lo que es e implica este tipo de organizaciones de alto desempeño.

Uno de los ejes donde convergen los entrevistados, es cuando profesan conocer organizaciones inteligentes, o por lo menos, consideran son lo más parecidas o ajustables a lo que ellos entienden como OI en Colombia y Medellín; la problemática que surge con respecto a esta apreciación está dirigida hacia el hecho que lo que se está reconociendo como organizaciones inteligentes son solo empresas que han adoptado sistemas empresariales en cierta medida diferentes partiendo de sus propias necesidades, pero que aún conservan una estructura jerárquica y una reinención de las organizaciones mismas de una manera poco visionaria y poco empoderadora.

De lo anterior se puede entender que uno de los motivos por el cual no existen realmente en toda la extensión de la palabra y contexto organizaciones inteligentes en Colombia y muchas partes del mundo, se debe a que no se conoce qué son, cómo se comportan y cuál es la forma de operar de estas organizaciones de nivel superior; ya que el conocer a medias estos ítems que conforman las organizaciones inteligentes, conllevan a crear organizaciones con cambios no completos.

Otro de los conceptos que deben tenerse presentes como coadyuvante en el proceso de la conformación de organizaciones inteligentes, es la acotación realizada por el doctor Uriel Sánchez Zuluaga al darle respuesta a la pregunta sobre si el concepto de organización inteligente puede convertirse en modelo a seguir por las PYMES, refiriéndose al respecto a un apalancamiento apoyado en el concepto de la triple hélice o el llamado encuentro Universidad – empresa – estado, por medio de la cual las empresas pueden comenzar el camino hacia una

transformación menos traumática compartiendo el desarrollo con las universidades tras el promover una educación mas integral orientándola hacia la búsqueda de nuevas formas de encontrar y producir conocimiento en materia investigativa de forma creativa, y en la relación con el estado produciendo alianzas estratégicas para promover actividades comerciales tanto al interior como fuera del país y así conseguir que las empresas colombianas especialmente las PYMES puedan ser más competitivas y desarrolladas en el contexto nacional e internacional.

Finalmente se comienza a entre ver que las organizaciones inteligentes en el contexto local Medellinense y a nivel general en Colombia están dilucidadas a través de conocimientos vagos y someros sobre lo que se cree es una organización de este tipo mas no de lo que real y concretamente es.

A continuación, en el último capítulo que comprende este trabajo de grado titulado **“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”** se expone el modelo propuesto por los autores de este trabajo de investigación con miras hacia la construcción de sistemas que le permitan a las PYMES transformarse en organizaciones inteligentes.

CAPITULO 4

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO OI, PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El modelo de elipses inteligentes, es una estructura que esta cimentada bajo los principios de los modelos que hacen énfasis en que la gerencia no es un peldaño inalcanzable, ya que toda las esferas de la organización puede tener acceso y/o comunicación directa tanto con la gerencia general como con las demás dependencias de una forma inmediata, sin caer en sistemas jerarquizados que desvirtúan la información y la capacidad de desarrollar o garantizar una toma de decisiones rápida y oportuna.

Estas estructuras en las cuales se ha basado el modelo de elipses inteligentes, de organización inteligente son:

- Organización Adhocratica
- Organización Hipertexto
- Organización En red
- Organización Circular

Estas cuatro formas de organización se convirtieron en la base para el modelo de organización inteligente que se presentara en posteriores páginas de este capítulo, ya que todas ellas recogen de una forma directa o indirecta componentes esenciales de lo que las organizaciones inteligentes tienen como principios fundamentales para procurar una verdadera transformación empresarial.

Igualmente se da a conocer que el modelo de elipses inteligentes, es en su esencia una estructura de organización descentralizada, y para ampliar este concepto se presenta el siguiente paralelo.

Tabla 8. Paralelo Organización Centralizada y Descentralizada

Organización Centralizada	Organización Descentralizada
Una organización centralizada tiende a tener muchos niveles administrativos, para ejercer mayor control y reducir la autonomía de empleados a concentrar sus instalaciones en una localidad, a realizar ciertas funciones como las de ingeniería, negociaciones laborales, operaciones de computación, desde un solo lugar y a reunir el poder y la autoridad de la matriz.	Tiene menos niveles administrativos. Cuando una compañía se divide en unidades separadas con claridad con grados diversos de independencia. Estas unidades se pueden establecer según líneas de productos, por zonas, o por métodos de mercadotecnia y distribución.

Como se pudo apreciar las organizaciones descentralizadas tienen la capacidad de empoderar a su personal para una toma de decisiones mucho más rápidas, actuantes bajo una estructura empresarial más simple pero con la exigencia de contar con cargos mucho más complejos, esto con el fin de hacer que cada cargo este en la capacidad de intervenir en cualquier otra área y/o proceso, actuando bajo los conocimientos básicos ajenos a su que hacer específico, este tipo de método organizativo permite que la toma de decisiones este retroalimentada bajo diversos puntos de vista.

Para la correcta implementación del modelo de elipses inteligentes, propuesto anteriormente, a continuación se establecen algunas guías para la educada aplicabilidad y evaluación de los resultados esperados por el mismo:

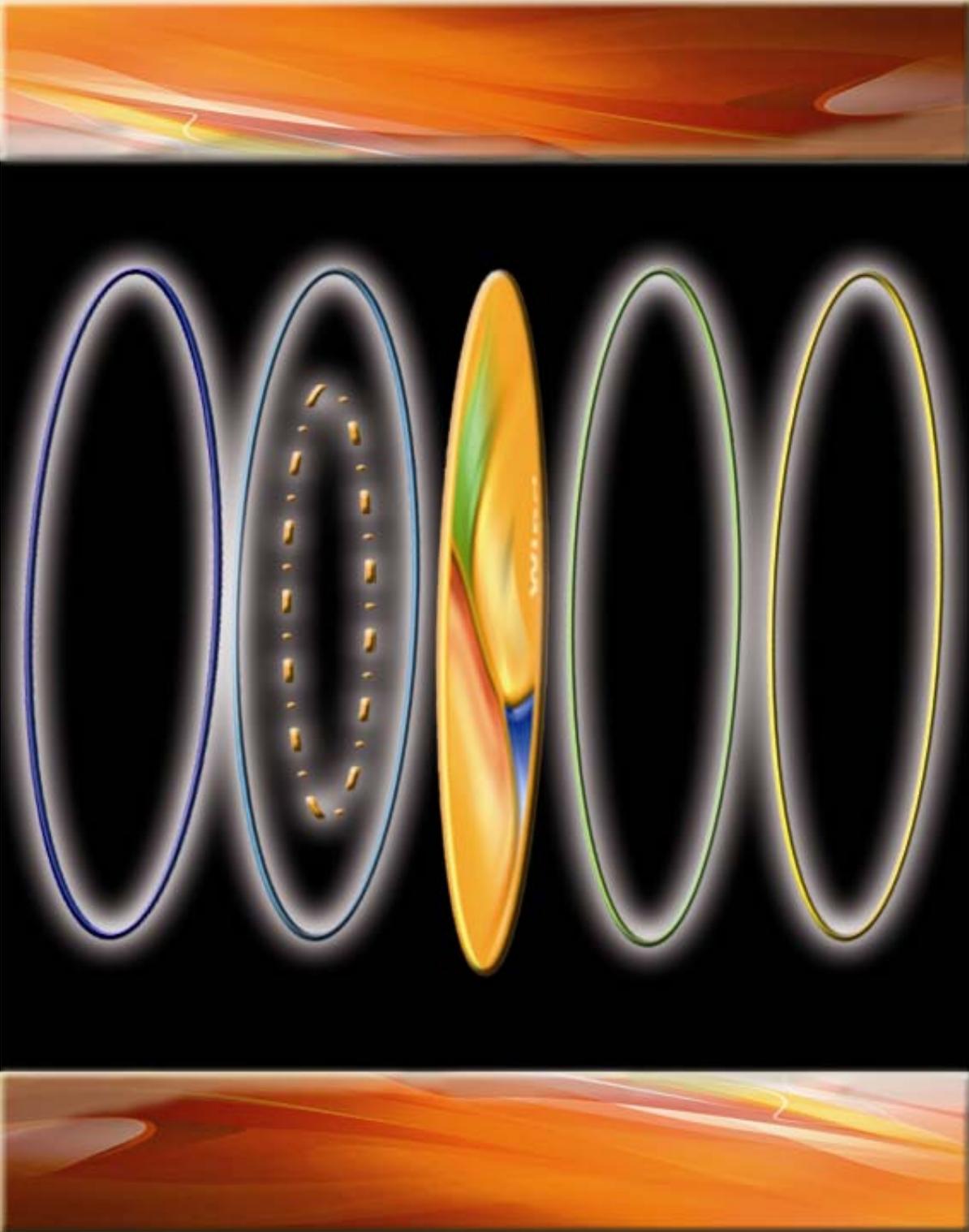
Figura 6. Modelo propuesto por este trabajo de grado

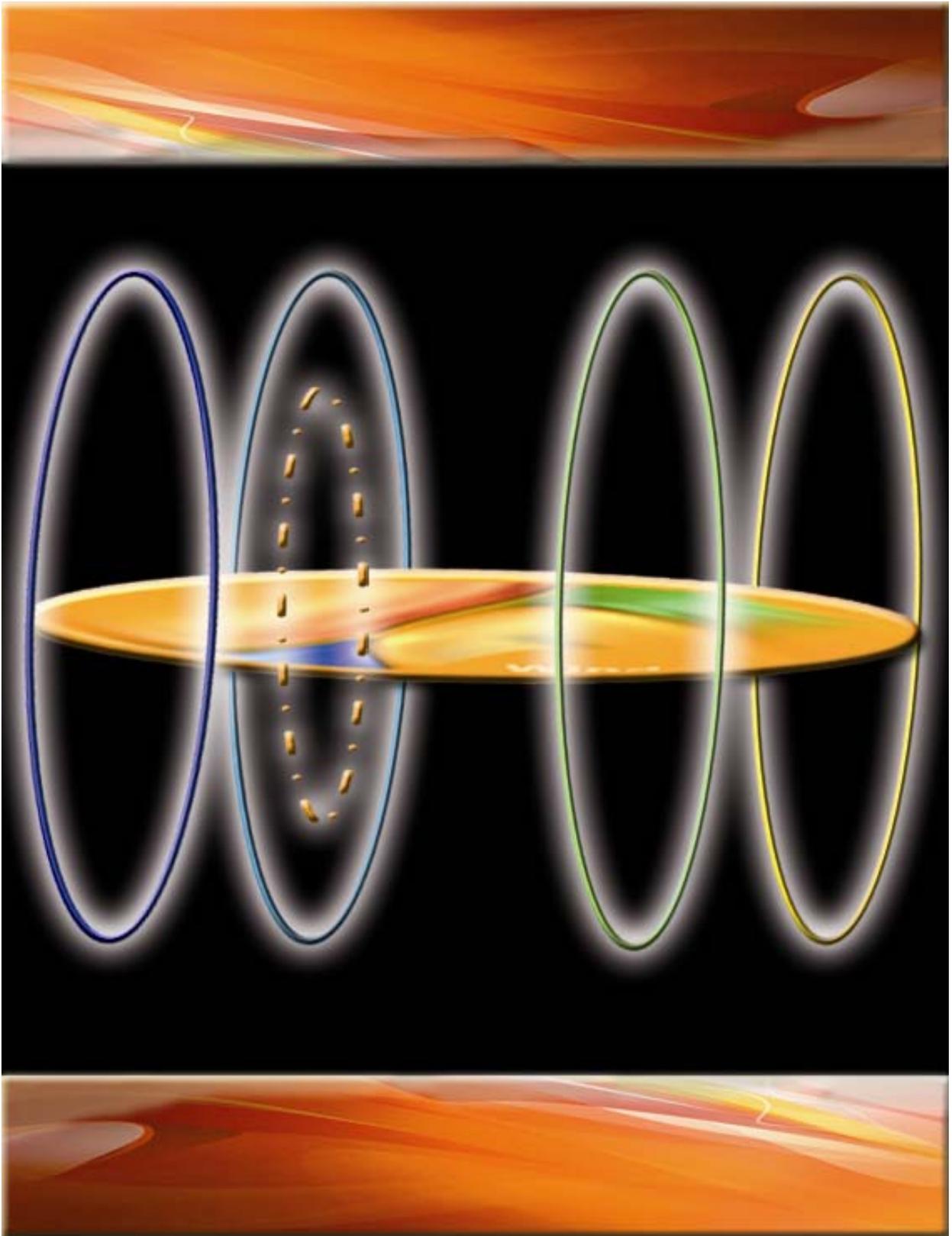


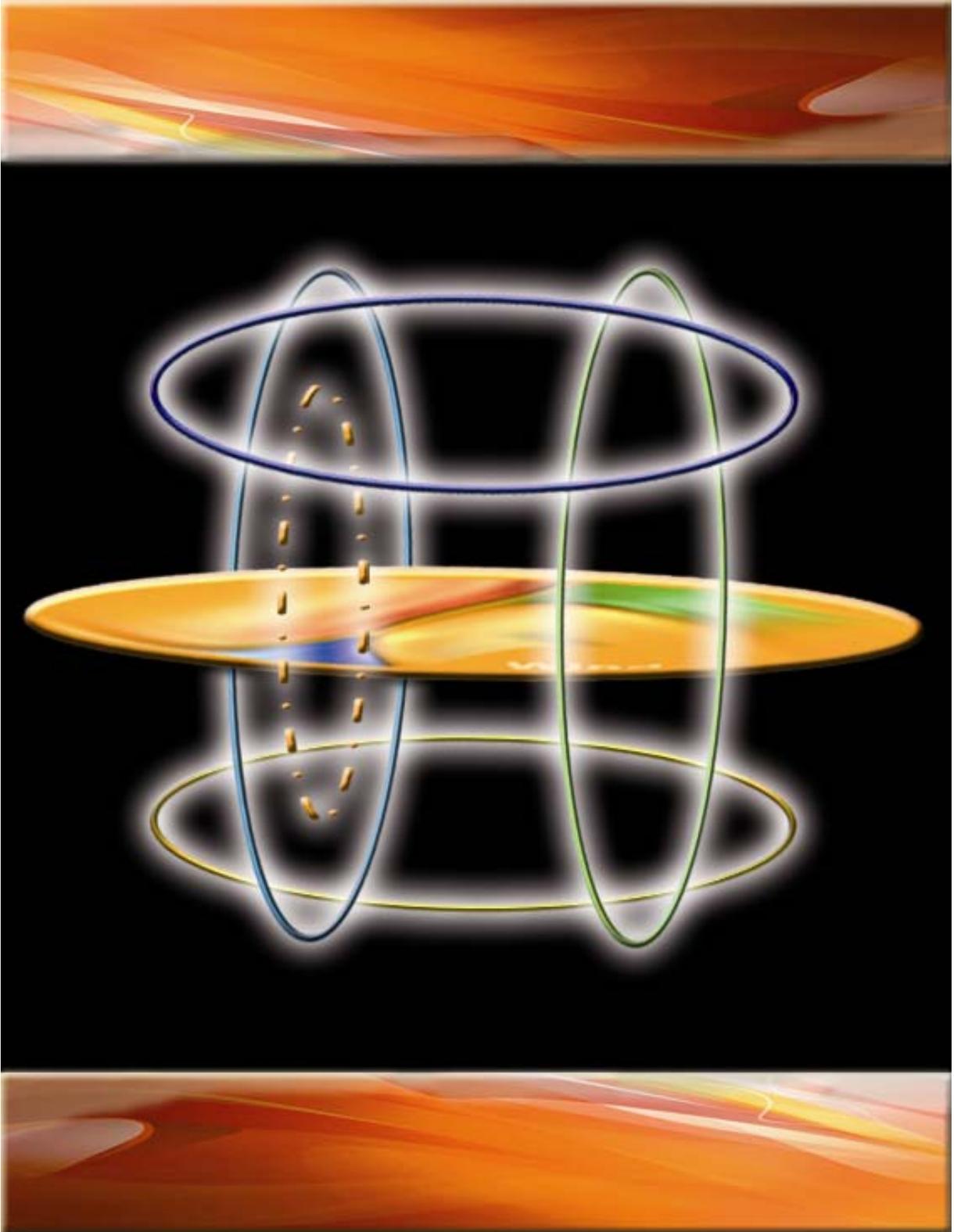
No obstante, es necesario mencionar y resaltar que el modelo de elipses inteligentes puede asumir la forma, estructura o método necesario para afrontar el entorno, siendo su proceso transformativo algo natural y simple, sin que esto perjudique la organización misma y su contexto interno y externo.

A continuación algunos ejemplos:

Figura 7. Modelo elipses inteligentes







-Checklist de aplicabilidad del modelo de elipses inteligentes

1. Evaluación preliminar del estado de la compañía a nivel interno y externo.
2. Hacer las reformas organizacionales pertinentes para dar solución a los problemas detectados en la evaluación preliminar.
3. Realización de una auditoria para evaluar los cambios teniendo en cuenta los pro y los contra generados por el proceso.
4. Presentación del nuevo modelo empresarial y entrar en un proceso de sensibilización y familiaridad con el mismo.
5. Realizar una redefinición de tareas específicas.
6. Constante acompañamiento para el correcto funcionamiento de la nueva estructura empresarial. El cual inicia con la primera etapa de implementación del modelo, pero nunca termina.
7. Generar reuniones en cada grupo de trabajo para que generen propuestas y nuevas ideas de cambio para la organización y su actividad económica.
8. Generación de un equipo de matriz inteligente. (instancia donde convergen los representantes de área para la toma de decisiones finales para la organización.
9. Evaluación de diagnostico de resultados arrojados por el nuevo sistema.

NOTA:

Dada la complejidad de la reforma estructural empresarial y el cambio de paradigma, es de vital importancia resaltar que esta propuesta está estipulada para generar cambios reales, contundentes y altamente aplicables en el mediano y largo plazo, ya que si se fuerza para que arroje resultados en un corto plazo, se corre el riesgo que el modelo genere un caos organizacional y termine por desfavorecer la organización que lo implementa.

Y finalmente se debe resaltar que al estar trabajando con seres humanos altamente emocionales y razonables, los cambios deben ser paulatinos para que

las personas se puedan adaptar y amoldar a un nuevo sistema que procura armonizar la organización en un nuevo ambiente y forma de trabajo.

Definición de la estructura organizacional con base en el modelo de elipses inteligentes

A diferencia de otras estructuras empresariales y modelos donde se resalta la jerarquía, como es el caso de la estructura piramidal u otros sistemas empresariales que conserven y/o se resistan a cambiar de la cúspide o la parte superior del organigrama a la gerencia y el departamento administrativo, como aquellas empresas que si bien han intentado transformar su organización a través de unos modelos más orgánicos y menos ortodoxos como es el caso del sistema circular, la organización por procesos o el aplanamiento de la estructura que conlleva aun sistema horizontal, la organización inteligente centrada en un modelo por elipses inteligentes, las cuales pueden actuar independientemente como unidades estratégicas organizativas o si bien pueden fusionarse cada vez que sea necesario para retroalimentarse constantemente y apoyar otros departamentos, los cuales están representados por las elipses que conforman el siguiente diagrama:

Cada elipse representa un departamento o área de la organización, la cual es autónoma y descentralizada, sin que esto quiera decir que no interactúe con las demás áreas, pues al contrario de cómo puede parecer al comienzo de la explicación, la interactividad constante es el éxito de este sistema.

Igualmente los subdepartamentos, los cuales se encuentran ilustrados por medio de elipses con líneas punteadas, si bien hacen parte de un área de conocimiento específico al interior de un departamento, estos también cuentan con las propiedades de ser autónomos y descentralizados y si el área matriz se desplaza

en una dirección específica el subdepartamento puede hacerlo en otro sentido según sus necesidades.

A diferencia de otros modelos, la gerencia general en el modelo de elipses inteligentes, deja de ser la cúspide o una intersección entre áreas, para pasar a ser un departamento dentro de la estructura empresarial con la facultad de ser omnisciente, es decir: Que tiene sabiduría o conocimiento de todos o casi todos los procesos de los diferentes departamentos como de la globalidad de la organización misma, esto sin querer decir que otras áreas y subdepartamentos no tengan un sistema retroalimentativo o compartan sus procesos entre sí.

Qué es y cuál es la función del Equipo de matriz inteligente:

El equipo de matriz inteligente es un sistema conformado por los representantes de cada área y su función específica es la toma de decisiones finales para orientar el rumbo de la organización.

En este punto es necesario especificar que el modelo de elipses inteligentes no es un modelo atómico, ya que su función y comportamiento es totalmente diferente. Vale aclarar que la estructura no tiene un núcleo, lo cual le permite transformarse con gran libertad y autonomía según sus requerimientos.

El modelo de elipses inteligentes, en su forma inicial, es similar en su aspecto gráfico a un modelo atómico, pero que a diferencia de este último como se aclara anteriormente, este no posee un núcleo, pero no corre el riesgo de desintegrarse debido a que el equipo de matriz inteligente es la fuerza integradora que mantiene las elipses bajo un campo gravitacional; es decir:

Así como los planetas en el sistema solar poseen orbitas independiente, estos no pierden su rumbo gravitacional debido a la fuerza de gravedad del mismo planeta como a la fuerza generada por el sol y los otros planetas.

CONCLUSIONES

Del proyecto de investigación titulado **“El futuro empresarial colombiano soportado en las PYMES como organizaciones inteligentes. Caso IMS consultores en sistemas”**, se puede concluir que:

- Las organizaciones inteligentes son el resultado de procesos de cambio estructural y filosófico en los postulados misionales y visionales de las compañías que promulguen un cambio de actitud y compromiso por parte de todas las áreas de la compañía, empezando con la alta gerencia.
- Las organizaciones inteligentes son difíciles de encontrar en el mercado colombiano especialmente porque los niveles de concepción de la misma están divididos, y si bien se conoce que son y como funcionan este tipo de organizaciones, las personas no poseen una visión integral de su composición, desarrollo y ejecución en el entorno empresarial.
- Las organizaciones inteligentes se cimentan en elementos tales como una estructura flexible, ordenada y simple; donde sus integrantes son altamente participativos, activos y propositivos de cara al desarrollo constante de la organización y de los procesos que involucra cada cargo, ya que estas empresas de alto desempeño cuentan con una estructura simple y cargos complejos donde la creatividad es transversal a todas las áreas y es uno de los factores preponderantes al igual que el nivel de empoderamiento que se designe a cada persona.
- Aunque el compromiso y los esfuerzos de una diversidad de autores que intentan redimensionar el contexto administrativo y gerencial con miras a obtener organizaciones más eficientes y desarrolladas, aun no se cuenta con el compromiso de los dirigentes por llevar a la realidad este cambio y las

propuestas ejemplarizantes solo quedan en los tratados y libros que autores como Peter Senge, Chun Wei Choo, Gary Hamel entre otros, han y siguen proponiendo y haciendo ver la importancia de transformar constantemente las organizaciones, las cuales hacen parte del proceso de cambio en el cual se encuentra inmerso el mundo entero.

- Y finalmente se concluye que no existe una serie de ítems únicos para conseguir transformar las empresas en organizaciones inteligentes, en especial las PYMES, aunque el método, quizás más sencillo es:

ACTIVIDADES	CHECKLIST DE APLICABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Centrar la atención en crear nuevos sistemas que le permitan ser más competentes y competitivos. • Saber quienes son sus competidores y como pueden hacer la diferencia. • Emplear y administrar la información como sistema de comunicación en todas las áreas para estimular la producción de conocimiento, generar nuevos procesos y mejorar la toma de decisiones. • Tomar a exitosas compañías como ejemplo, pero crea sus propios modelos y/o lineamientos según sus necesidades, visión y misión filosófica. • Descentralizar sus áreas en materia de estímulos para que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación preliminar del estado de la compañía a nivel interno y externo. 2. Hacer las reformas organizacionales pertinentes para dar solución a los problemas detectados en la evaluación preliminar. 3. Realización de una auditoria para evaluar los cambios teniendo en cuenta los pro y los contra generados por el proceso. 4. Presentación del nuevo modelo empresarial y entrar en un proceso de sensibilización y familiaridad con el mismo. 5. Realizar una redefinición de tareas específicas.

ACTIVIDADES	CHECKLIST DE APLICABILIDAD
<p>sus áreas actúen con libertad bajo supervisión, mas no como entes independientes, sistemas interconectados y comunicados para la consecución de un mismo objetivo e ideal de organización creadora (organización inteligente).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Constante acompañamiento para el correcto funcionamiento de la nueva estructura empresarial. El cual inicia con la primera etapa de implementación del modelo, pero nunca termina. 7. Generar reuniones en cada grupo de trabajo para que generen propuestas y nuevas ideas de cambio para la organización y su actividad económica. 8. Generación de un equipo de matriz inteligente. (instancia donde convergen los representantes de área para la toma de decisiones finales para la organización. 9. Evaluación de diagnostico de resultados arrojados por el nuevo sistema.

BIBLIOGRAFÍA

BOISOT, Max. Homofaber; homo sapiens. Aprendizaje y generación de conocimiento. Primera edición 1999. Ediciones del bronce. P. 95

BOISOT, Max. Homofaber, homo sapiens la gestión del capital intelectual. Creación y distribución de conocimiento. Ediciones del bronce. p. 105

BRENSON-LASAN Gilbert. El Reto de hoy en la transformación de la cultura Organizacional. 2003. P. 7,8,9-30,3132

GARY, Hamel. El futuro de la administración.

M. GÜEL, Antoni. Homo faber, homo sapiens la gestión del capital intelectual. Introducción conocimiento y empresa. Ediciones del bronce. p 15

Michael West. Los secretos de la gestión de los equipos de trabajo, conseguir equipos innovadores, creativos y de éxito. Primera edición 2004. Editorial Blume. Pag: conocimiento producido por la lectura total del libro.

PETER, SENGE. La quinta disciplina. Las cinco disciplinas. Primera edición. Editorial ediciones Granica S.A. p. 6,7

PETER, SENGE. La quinta disciplina. ¿Para que molestarse? (la perspectiva de un gerente). Primera edición. Editorial ediciones Granica S.A. pag 15

ZIMMERMANN, ARTHUR. Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. Capítulo: Arqueología Organizacional. Ediciones ABYA-YALA 1998. p. 25, 26

Como identificar el conocimiento.
www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm. {Consulta noviembre 13 de 2008}

Cómo manejar el capital intelectual.
www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm#Inicio. {Consultado el 13 de noviembre de 2008}

Cultura organizacional
www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion5/02.htm {Consultado el 22 de abril de 2008}

Cultura organizacional
http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm {Consultado el 22 de abril de 2008}

Definición de estructura organizacional www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf {Consultado el 17 de Octubre de 2008}

Estructura Organizacional <http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm> {Consultado el 17 de Noviembre de 2008}

Estructura de una organización inteligente:
www.mindef.gov.ar/edna/biblioteca/coleccion/23_2001.htm {Consultado el 12 de Octubre de 2008}

GAYNOR BUTTERFIELD Eric. Aprendizaje organizacional. www.gestiopolis.com {Consultado el 20 de agosto de 2008}

Gestión de personas
www.reclutamientoefectivo.com/page.php?op=art&rid=art&ida=360 {Consultado el 18 de febrero de 2009}

Organización Adhocratica. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.1.htm.
{consultado el 22 de febrero de 2009}

Organizaciones en red. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.5.htm
{Consultado el 16 de noviembre de 2008}

Organización hipertexto. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/2.1.2.htm.
{Consultado el 22 de Febrero de 2009}

Organizaciones inteligentes estrategias.
<http://secretosenred.com/articles/5042/1/organizaciones--inteligentes/paacutegina1.html> {Consultado el 7 de Mayo de 2008}

Organización inteligente. www.ccm.itesm.mx/dn/dialogos/chun.html. {Consulta 18 de Mayo de 2008}

Organizaciones inteligentes y liderazgo
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/21/orgintelmkt.htm
{Consultado el 27 de Junio de 2008}

Organización inteligente y gestión humana
www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml?relacionados {Consultado el 27 de Junio de 2008}

Qué son los sistemas de información. www.slideshare.net/normyser/qu-son-los-sistemas-de-informacin-cap-1/ {Consultado el 6 de 27 de 2008}

RÍOS REYES Amilcar. Cultura Organizacional. www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm. {Consultado el 6 de junio de 2008}

Reingeniería aplicada. www.Gestiopolis.com. {Consultado el 16 de noviembre de 2008}

Sistemas de información. www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml#st {Consultado el 16 de noviembre de 2008}

ANEXOS
ENTREVISTAS DESESTRUCTURADAS VIDEO TRABAJO DE GRADO



ENTREVISTA # 1 BEATRIZ CECILIA ESCOBAR VALENCIA

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno ahora nos encontramos con la profesora Beatriz Cecilia Escobar Valencia que es profesora de los posgrados en alta gerencia de la universidad de Medellín. Profesora muy buenas tardes como esta.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Muy buenas tardes como están.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Muchas gracias por concedernos esta entrevista y este espacio de su tiempo, bueno para comenzar ayúdenos profesora desde el ámbito profesional y empresarial ayúdenos a definir que es una organización inteligente.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Lo que define básicamente a la organización inteligente es aquella que está en pos del aprendizaje, es una organización donde los procesos no se mecanizan si no que son unos procesos de deliberación donde la gente hace transformaciones tanto en su ser interno como en su desarrollo profesional, con estas transformaciones contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización desde el direccionamiento estratégico y al cumplimiento de sus objetivos de su proyecto de vida. Entonces una organización inteligente es una organización que aprende.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Esas herramientas, componentes o sistemas que una empresa debe implementar para transformar una organización inteligente son realmente acogidas por las empresas dentro de nuestro contexto colombiano y más específicamente en Medellín.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

La propuesta de la organización inteligente suena sumamente seductora pero implementarla en la práctica es un poco difícil, porque supone cambios de esquemas mentales de la manera como las personas procesamos la información de los paradigmas que gobiernan las empresas y como es un proceso altamente creativo es muy amenazante, para tanto directivos como para el personal pero ellos sienten la necesidad de que eso algún día hay que hacerlo y de hecho se ponen en ese camino pero no veo una manera dijéramos muy avasalladora si no que van tímidamente podemos decir tímidamente.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno entendiendo grosso modo que la organización inteligente es la que produce nuevo conocimiento en todas y cada una de las áreas de la organización y maneja eficiente y eficazmente la información para una mejor toma de decisiones podemos digamos evidenciar en el área metropolitana algunas organizaciones que estén implementando o por lo menos tengan rasgos de organización inteligente.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Que estén diseñando e implementando acciones si hay empresas por ejemplo industrias HACEB está haciendo un proyecto muy interesante con la parte técnica, he ahí un buen proceso de liderazgo muy buen nivel de compromiso tienen claridad de lo que quieren del proyecto, he esa podríamos catalogarla como una empresa que está empezando a desarrollar acciones inteligentes y que está abordando el conocimiento no desde la acumulación de informaciones si no desde la transformación de actitud porque el aprendizaje es cierto cuando yo soy capaz de actuarlo y lo tengo interiorizado.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Desde su perspectiva personal ¿usted cual cree que es la importancia de la pymes en el entorno empresarial de Medellín?

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

La pyme es muy importante porque es la semilla, la semilla para una gran empresa y si las pymes nos tomamos el tiempo de planearlas y diseñarlas adecuadamente, tendremos empresas que nacen he con unas muy buenas bases, que no estén improvisando porque tendríamos una célula bien diseñada que el día de mañana seria un organismo, con una muy buena planeación estratégica y unos procesos muy bien montados.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno desde el área corporativa que diseño podría seguir una organización para lograr esa transformación o digamos que mecanismos se pueden emplear o empezar a evidenciar por lo menos.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Lo más importante es como mirar el proceso del liderazgo, ósea que cultura de liderazgo tienen implementada y tener muy claro que en una organización inteligente el líder desarrolla tres roles básicos que son el rol de diseñador supremamente olvidado y relegado es más, muchas veces no tienen conciencia de lo importante que es diseñar pero no solamente procesos de tipo administrativo y tecnológico si no también la dinámica humana de cómo queremos que los grupos funcionen, el rol visionario, ósea una persona que no solamente le camine a la visión de la empresa si no que sea capaz de proyectarla mas allá y el rol de maestro que es el que acompaña para que todos esos procesos queden muy bien implementados, si el líder desarrolla esos tres roles podemos, es decir que está orientando la organización hacia un proceso inteligente también es muy importante trabajar el pensamiento de la información, los modelos mentales que se maneje,

tiene que ver mucho con el rol de diseñador y fundamental entender que es el trabajo en equipo, ósea que es un verdadero equipo que es muy diferente a tener grupos eficientes por que un equipo va mas allá de la dinámica grupal.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno desde el área corporativa de las comunicaciones vemos que los modelos empresariales son muy importantes y más específicamente modelos comunicativos que nos ayuden a los comunicadores a ejercer más eficientemente la profesión. ¿Qué importancia tienen los modelos en la parte organizacional y en ese proceso para conseguir organizaciones inteligentes?

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Bueno el modelo me parece fundamental porque es crearle una carta de navegación a la gente, lo que yo veo es que muchas veces no lo logramos implementar entonces el modelo cuando adquiere vigencia, cuando se ha incorporado en el ser de cada uno de los miembros de la organización, muy importante enseñar el modelo pero es más importante es ver cómo lo van a implementar y el seguimiento, la verificación y que estén seguros hasta que el grupo halla interiorizado completamente el modelo y la actué con la mayor naturalidad posible ósea que el acompañamientos es larguito.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno los modelos se pueden entonces convertir en organizaciones inteligentes.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

No es que los modelos se conviertan si no que son una materia prima que ayuda a transformar la organización.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Cuales don las ventajas que proporcionan un modelo administrativo de la información y cuál es la mejor forma de emplearla.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Bueno, la mayor ventaja que yo le veo es que enfoca a la gente, la pone a atender a la esencia del proceso no la deja perder en divagaciones inútiles o en basura empresarial, cierto y la mejor manera de implementarlo es que las personas que lo vayan a liderar lo tengan supremamente claro lo actúen para que haya una congruencia entre lo que pensamos, sentimos y hacemos y luego que sean que estén muy comprometidos con bajarlo a los diferentes estamentos de la organización.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Desde los equipos de trabajos que en las organizaciones inteligentes son la base de todo este proceso para conformar esos equipos de trabajo realmente que necesitan las organizaciones.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Que la organización tenga muy claro el perfil de su gente, es decir cuál es el en si el cliente interno de ellos que lo tengan supremamente claro desde las competencias y desde el ser humano que ellos quieren tener al interior de la organización, como no siempre las personas todas cumplen el perfil entonces es muy importante detectado el potencial y cuáles son los planes de acompañamiento para que esa persona llegue a hacerlo que aquello para lo cual está diseñada.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Como se pueden en una organización incentivar la creación de nuevo conocimiento usted que tiene tanta experiencia en ese campo.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Bueno, incentivar la creación de nuevo conocimiento a partir de conocer las motivaciones de la gente y de vender la visión de la empresa como un sueño, como un sueño digno de alcanzar entonces ahí se unirían los objetivos personales con los objetivos de la organización y la gente tendría como algo por lo que luchar no habría como que como se dice vulgarmente en el argot empresarial, empujarlos sino que para ellos se formaría parte de su sentido de vida.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno, en las organizaciones inteligentes que es y cómo se emplean la creatividad y la innovación y si son diferentes el uno del otro.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Muy bien, cuando la organización está en un buen nivel dijéramos de madurez que uno puede decir está en camino o está llegando a ser una organización inteligente ya se ha desligado de los paradigmas culturales de rechazar la creatividad porque en nuestra cultura la creatividad no está avalada es muy amenazante las empresas empiezan con la innovación que es distinta a la creatividad. La innovación es sobre un producto ya elaborado empezar hacer transformaciones que agreguen valor y otro sentido para el consumidor, pero pasar ya al campo de la creatividad es hablar de palabras mayores porque es permitir que las personas hagan aparecer lo que no existe y para eso el entorno empresarial debe estar preparado para acoger las ideas de las personas y tener las herramientas para darle viabilidad y que pase de dijéramos de la mera idea a una ejecución que se transforme en bienestar social y en aporte para el entorno.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno, profesora que beneficios tiene implementar una estructura organización horizontal y dejar para lo menos de lado o empezar a rediseñar esa estructura vertical en la cual estamos anquilosados hace mucho tiempo.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Muy bien, las ventajas son todas yo diría que son todas porque es cambiar no solamente cambiar la estructura de la organización sino que es cambiar el modelo que tenemos de relacionamiento desde estructuras de poder y empezar a compartir desde lo que cada uno tiene para aportar, entonces ya no hablaríamos de un poder desde las jerarquías o desde una autoridad a veces mal entendía sino del poder que tiene el hombre de transformar su vida y la de los demás

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno usted como sicóloga especifíquenos y aclárenos un concepto, las organizaciones inteligentes de pronto en nuestro medio están un poquito rezagadas a parecer precisamente porque los gerentes y los ejecutivos no quieren perder ese poder que tienen a la hora de afrontar todos los entornos.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Es en realidad lo que atranca los procesos en las organizaciones son unas de las causas mas relevantes, es la estructura de poder porque hay un temor pero entonces si a las personas las vamos a acompañando en el desarrollo de ella y que aprendan que desde cualquier ámbito se pueden ser útil y que no yo no valgo en la vida por digamos por la imagen que proyecto si no por aquellas acciones que soy capaz de avalar, entonces la gente va adquiriendo un poco de mas seguridad en ellos mismo tanto a nivel personal, como profesional y se van saltando dijéramos de esas estructuras tan arcaicas de creer que a las personas se les puede orientar a través de un dominio, entonces yo diría que es importante.

El acompañamiento en cualquier área de la organización porque usualmente creemos que los acompañamientos son para la parte operativa pero yo veo que la parte gerencial está muy desprotegida a nivel de que ellos se miren mas como seres humanos y vean que la formación profesional es una consecuencia de, no fue esencia de la vida es algo que les está dando un estatus y que se puede implementar y proyectar y ser potente de muchas maneras.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno profesora ya para terminar usted considera que en este proceso que entramos a implementar sobre organizaciones inteligentes aplicado a las pymes a pesar de ese temor que se tiene al implementar un nuevo cambio ellas podrían ser igual de componentes a nivel empresarial como otros grupos corporativos digamos más grandes.

Desde el contexto empresarial y el miedo que asumen las organizaciones las pymes en especial al afrontar esos procesos de cambio y de transición de organización a organización inteligente pueden ser igual de competitivas que grandes organizaciones que prácticamente digamos centran su atención en lo que es la remuneración económica como un factor principal y objetivo máximo.

Beatriz Cecilia Escobar Valencia

Lo primero que tenemos que clarificar es ese sofisma de distracción que hay ahí del creer por que una empresa está muy grande y se ha desarrollado mucho a nivel económico tiene las mejores estructuras organizacionales, entonces una pyme puede ser una organización inteligente a si tenga un número de personas no muy grande o unos procesos no demasiados complejos pero si tiene una estructura sana donde la gente todos los días se acuesta mejor de lo que se levanto sale del trabajo mucho mas revaluado con aprendizajes nuevos de lo que llevo por la mañana, entonces a esa empresa la podemos calificar de inteligente a si sea una estructura pequeña porque la inteligencia no es tanto de la complejidad de la estructura si no dentro de la calidad de los procesos y el relacionamiento que se da en el día a día en la organización. Cómo puede una pyme llegar hacer inteligente fundamental la planeación pero improvisamos mucho para montar empresa sobre todo que nuestras empresas usualmente son producto de un momento de emoción o si por ejemplo como la mayoría de los casos son empresas de familia, entonces empiezan cumpliendo los objetivos de un grupo muy pequeño y eso está muy bien pero la familia se tiene que ir preparando que

un día la empresa tiene que tener un norte y una identidad propia y que hay que separar muy bien lo que es el escenario familiar del escenario empresarial, entonces si tomamos una buena planeación y a la gente se le da un apoyo de que ser empresario, el empresarismo, la responsabilidad social y todo nosotros podemos tener dentro de las pymes todas las organizaciones inteligentes que queramos.

ENTREVISTA # 2 MIGUEL ANGEL ECHEVERRI CHAVARRIAGA

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

En esta oportunidad nos encontramos con el Doctor Miguel ángel Echeverri Chavarriaga director ejecutivo de Acopi Antioquia quien nos va ayudar a especificar y ampliar un poco más los términos sobre organizaciones inteligente aplicado a las pymes desde Acopi. Bueno Doctor para empezar cuéntenos un poquito que es Acopi.

Miguel Ángel Echeverri Chavarriaga

Acopi es el gremio de la micro, pequeña y mediana empresa. Acopi lleva aproximadamente cincuenta años, cincuenta y tres, cincuenta y cuatro años en el país de haberse constituido, surge en un momento en que se dan paralelamente la formación de muchos gremios y todos se originan fundamentalmente a través de ser unos generadores de defensa de intereses de unos sectores, surge la Andi , surge Acopi y dentro de un marco de una economía cerrada como la que se estaba viviendo en esa época era pertinente o era lo que se hacia una labor de novio una defensa de sectores gremiales, de muchos empresarios y en lo fundamental en eso se han convertido los gremios durante todo este tiempo, hay una defensa de intereses de unos sectores, unas necesidades particulares, sin embargo la economía a nivel mundial, a nivel nacional, a nivel local, a nivel regional ha cambiado ostensiblemente ósea nosotros pasamos de una economía cerrada a una economía pues globalizada economía abierta, se da como la recomposición también de bloques económicos pero paralelamente también las grandes empresas y las grandes compañías también hacen movimientos económicos y los gremios en ultimo termino también siguen trabajando de la misma manera ósea el esquema de trabajo que tenían de los años cincuenta y eso es una apreciación desde nosotros como Acopi respetando mucho lo que hace como uno, si estamos hablando desde lo de nosotros.

Entonces es a partir de ese análisis del papel que deben jugar los gremios, ahora como nosotros empezamos a cambiar el que hacer del gremio no solamente un gremio defensor de interés sino un gremio que sea constructor de propuestas de sociedad y de estrategias de desarrollo, ese es digamos como el marco en lo que Acopi se mueve, como Acopi nosotros hemos generado y liderado propuestas a nivel nacional como la ley mi pyme, el programa de expopymes y proexport es originado pues por propuestas de Acopi y durante todo el tiempo pues hay una serie de medidas en el que como el que hacer del gremio aparte pues de la defensa o intereses de sectorial se han dado, eso es como fundamentalmente pues lo que yo creo que se puede decir uno como gremio y después habrá forma pues de contar un poco más la historia.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Acopi fue fundada el 11 septiembre de 1951 y tenía como en ese entonces la conformación de un organismo que facilitaría la integración de diversas pymes y les ayudara a orientarlas y a estructurarse para consolidarse en el mercado. En el hoy el objetivo máximo de Acopi sigue siendo ese o se ha rediseñado.

Miguel Ángel Echeverri Chavarriaga

Cohherentemente con lo que le estaba diciendo ahora, hemos cambiado la propuesta de actividad del gremio, nosotros tenemos hoy día en Antioquia, estoy hablando de Acopi Antioquia ya fundamentalmente una propuesta que lo podemos llamar como la filosofía del gremio donde Acopi se rige como el gremio comprometido con el desarrollo empresarial de las Mipymes y su relación con el entorno, a través de la sociatividad estableciendo el dialogo como elemento dinamizador y en esto hay tres aspectos importantes.

Uno normalmente el modelo que se ha planteado en el país para el desarrollo empresarial esta soportado en la individualidad empresarial los resultados pues los estamos viviendo de una u otra manera, en estos momentos una gran

atomización de la base empresarial pero la atomización significa desarticulación unas cadenas poco competitivas, cierto la no articulación y en general empresas con poca brazo para acceder a mercados, mucho mas de más valor agregado ese es el modelo que hemos tenido en el país durante todo el tiempo. nosotros venimos planteando hace aproximadamente unos siete u ocho años de que la estrategia de desarrollo de la pyme de la Mipymes no puede estar soportada en la individualidad, nosotros creemos que la sociatividad es la única alternativa que tenemos para que haya salidas y formar empresas de categoría, entonces por eso nosotros hemos venido poco a poco cada vez fortaleciéndonos más en una estrategia asociativa la que hemos llamado Prodes que son programas de desarrollo empresarial sectorial. Cuando hablamos asociatividad, asociatividad la hablamos como el género y Prodes como la especie, pero los elementos de asociatividad se dan en todas las instancias de la empresa o bien que se ajunten empresas del mismo sector y buscan alternativas de sus propios mercados o buscan nuevas estrategia de mejoramiento o a través de los esquemas de encadenamiento ósea hay dos tipos de asociatividad, integración vertical o integración horizontal eso para nosotros es lo fundamental y es la estrategia con la que nosotros trabajamos ahora, exclusivamente ósea nosotros estamos focalizados en esto y lo digo sin ningún ánimo pretencioso, pero si con un ánimo objetivó que nosotros en referente de asociatividad cuando se habla aquí a nivel regional y yo creo que incluye a nivel nacional de asociatividad empresarial, cierto se tienen que referir a lo que Acopi ha hecho de hecho en los planes de desarrollo de la administración anterior estuvo contemplado como una parte especifica, en este otro plan de desarrollo también y se va volviendo en lo que en un tiempo fue una propuesta donde hubo que abrir camino hoy día el que esté hablando de asociatividad está hablando de una cosa que ella en el imaginario se ha venido entonizando por eso las propuestas que nosotros hablamos sin perder la individualidad de la empresa, porque es que es este la propuesta de asociatividad empresarial, las empresas siguen teniendo su individualidad empresarial como tal, las empresas no pierden su carácter individual estamos en una economía

capitalista si, donde el objetivo es el lucro, el beneficio, el crecimiento de las empresas y eso sigue siendo un patrón válido lo que pasa es la forma de cómo lo hacemos, también tienen unas connotaciones diferentes entonces por eso hablamos de entidad empresarial, pareciera muchas mayores dinámicas, esa es la propuesta dijéramos de valor que nosotros venimos haciendo a través de la región y como nuestra estrategia central.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

En la última década hemos visto que las pymes han jalonado un fuerte desarrollo para Medellín y para Colombia según su percepción cual es la importancia que tienen y tendrá a futuro las pymes para el futuro empresarial de Medellín.

Miguel Ángel Echeverri Chavarriaga

Las pymes o las Mipymes eso depende del país donde se hable, dijéramos hablemos en general el sector de la pequeña, micro, y mediana empresa en general en el mundo representa más del noventa por ciento de la base empresarial, en unos países he dijéramos Colombia particularmente la micro representa el noventa o en Antioquia, pero en todo el país es más o menos igual, la micro representa el noventa por ciento de la base empresarial, la pequeña y la mediana ocupan el otro ocho por ciento siendo la mediana escasamente el cuatro por ciento y la micro el cinco por ciento bueno, la gran empresa representa entre el uno y medio y el dos o si uno mira por ejemplo fuera del área metropolitana la gran empresa representa el punto cinco y la Mipymes representa el noventa y ocho por ciento en la pyme, esa sola cifra ya te empieza como a mostrar que ahí hay una realidad que hay que trabajar con ella, ósea si uno quiere generar unas propuestas de desarrollo, el país tiene que contar con esa base empresarial, ósea yo no puedo generar una estrategia de desarrollo soportada en la gran empresa única y exclusivamente o para la gran empresa porque, porque es que aquí hay una dinámica de trabajos entre la grande y la pequeña de relacionamiento pero en términos generales la Mipymes es la que genera más o menos el sesenta y cinco

por ciento del empleo del país, cosa contrarían en el valor agregado la genera la gran empresa le genera en el caso contrario. dijéramos ahí hay una estrategia que hay que implementar de desarrollo, países como Italia sus estrategias empresariales se soportaron en la Mipymes a través de sistemas de asociatividad, si uno mira el caso de Taiwán en su momento también estaba soportaba en la Mipymes si, si usted mira a Chile, el ejemplo de Chile, el crecimiento de Chile ha estado soportado en la Mipymes en la estrategia de crecimiento y en nuestro país solamente hasta ahora se está mirando después de uno mucho batallar de que la Mipymes juegan un papel importante y son factores generadores por ejemplo de empleo, de estabilidad y de desarrollo de las regiones. Entonces el papel de la Mipymes es desde ahí, se deduce cual puede ser o son o se soportan con estrategias de crecimiento si o simplemente como habría sido hasta como estrategias de crecimiento pueden ser muy limitadas hoy día y ya hablemos del caso particular de Medellín de su área metropolitana venimos trabajando a partir de los diagnósticos y del estudio de Porter, si se definen unas estrategias de desarrollo para la ciudad unos clúster y es en esos clúster donde los actores jugamos unos papeles definidos pero se define la vocación económica, eso no significa que tenga que ser siempre esa vocación económica en esos procesos están revisando y las dinámicas también van generando hacia donde también se tiene que voltear pero por lo menos hay un norte es dentro de esos clúster que nosotros como Acopi nos insertamos para desarrollar la estrategia de asociatividad si, y nos insertamos en esas dos modalidades bien bajo, la integración vertical o bajo la integración horizontal, creamos los Prodes horizontalmente y eso ya pues se ha venido convirtiendo en un referente en la región pero también trabajando y desarrollando el esquema entre grande, gran empresa, pequeña y mediana a través del desarrollo y proveedor por que hoy día nosotros debemos hablar mucho mas de la competitividad de la cadena que de la empresa y mucho mas de la cadena que de la región.

Anteriormente uno decía al principio compiten los países, después compiten las regiones y hoy en día competimos las cadenas entonces si yo tengo una empresa grande exportadora pero su cadena, toda su cadena de abastecimiento hacia adelante y hacia atrás como empresa no es competitiva esa empresa difícilmente podrá ser competitiva, en los mercados nacionales o en los mercados internacionales y es ahí donde nosotros decimos que tienen que generarse cadenas de valor ampliada donde cada uno juega un papel, pero que sea la cadena la que genera el valor y la que en ultimo termino compita eso no excluye el desarrollo de la empresa individual sino que trabaja a través de unos esquemas que están ahí eso lo venimos nosotros impulsando.

Creemos que es la propuesta y el papel en que jugamos las pymes no resignarnos pues simplemente al papel de ser unos simples proveedores o que somos la novia que sacan en los quince para decirle que estamos haciendo estrategias de desarrollo social no, nosotros hablamos de asociatividad empresarial, desarrollo social empresarial que genera valor, que genere calidad de vida, nosotros pues hablamos y para no meternos en discursos del asistencialismo pues eso esta borrado de nuestro lenguaje, la actitud y la participación de nuestros empresarios debe ser una participación, pues hablamos de una filosofía empresarial cierto entendemos como la parte, el papel que juegan nuestros empresarios dentro de la construcción de la sociedad cierto, hablamos de la ética empresarial, hablamos de la responsabilidad empresarial todo eso que está inmerso ahí, hablamos de primero cuando nosotros hablamos de nuestra plataforma estratégica de Acopi, hablamos como misión de ser el gremio que lidere la asociatividad como filosofía y modelo de desarrollo empresarial que permite elevar los niveles de productividad y competitividad de las Mipymes de la región entre los valores nosotros hablamos de la confianza, y la confianza como un generador de cualquier compromiso, el soporte de la asociatividad es la confianza, a veces uno se pregunta por qué tenemos que trabajar tan duro en nuestros país cuando uno va a países como Italia por ejemplo y cuando hablan esquemas y trabajan esquemas asociativos

ellos hacen un pacto y uno se sorprende que inmediatamente el pacto se torna casi que un mandato, pero es que ellos ya han transitado treinta y cuarenta años de trabajar en esos esquemas, si entonces cuando uno y uno en nuestro país que venimos o que estamos todavía en los conflictos estamos con la guerra que se ha venido transformando que hemos tenido una gran cantidad de crisis y nosotros tenemos en general una confianza deteriorada a nivel de toda relación, entonces cuando yo empiezo a hacer negocios contigo tenemos que empezar generar confianza para que poder establecer relaciones permanentes, sí que trasciendan el simple negocio es ahí donde nosotros hablamos de trabajar una serie de valores con los normalmente dentro del gremio si no empresarios afiliados de nuestro gremio como tal en la ética, el respeto por la diferencia, sí no es estar de acuerdo no es que uno antes la democracia puedo estar en desacuerdo porque no tenemos una ni mismo porque no te dieron un respeto por la diferencia, cierto y eso no significa que tengamos que identificarnos en eso como nuestros propósitos estratégicos de gremio y seguimos siempre coherentes con la línea asociativa, es seguir implementar y liderar un modelo de desarrollo empresarial asociativo por las Mipymes de la región seguimos con el otro componente que es llevar la vocería a la Mipymes frente a las diferentes alianzas público-privada fortaleciendo y desarrollando mucho ese esquema de desarrollo público-privado lo que anteriormente se consideraba que no era posible cada vez hay que generar más acuerdos para construcción entre el sector público y el sector privado cada uno cumple sus funciones el sector publico genera , acondiciona el sector privado tiene que jalonar y convertimos en un gremio auto sostenible de lo financiero ese es como un redondeo pues a la pregunta tuya creo que ya mas o menos resume eso cierto.

ENTREVISTA # 3 URIEL SÁNCHEZ ZULUAGA

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

En esta oportunidad nos encontramos con el doctor Uriel Sánchez Zuluaga jefe de la división de relaciones internacionales de la universidad de Medellín.

Vamos a ampliar entonces un poquito los conceptos de lo que es organización inteligente desde el ámbito entonces empresarial y su concepto personal y profesional ayúdenos a definir que es una organización inteligente.

Uriel Sánchez Zuluaga

Bueno la palabra clave evidentemente es conocimiento, soy poco crítico en la propuesta del sentido de plantear que el concepto inteligencia como tal puede ser muy grande para lo que se plantea pero entendemos pues la perspectiva en la cual se está proponiendo, se supondría que una organización inteligente esta fundamentalmente en la capacidad que tiene a través de su talento humano y a través de sus procesos y de sus sistemas digitales y de sus sistemas de manejo de información de poder asimilar información, transformar información poder captar el conocimiento y ponerlo al servicio de la organización, pero así mismo lograr que ese conocimiento permanezca y fluya en la organización que no pierda. Un ejemplo muy simple es pues una persona que asiste a un congreso, el conocimiento se queda con la persona puede que lo implemente un poco en la organización, pero si el conocimiento no fluye, no permanece y no se transforma en la organización pues no será la organización, esta persona se va de hoy a mañana y el conocimiento se irá con él. Esto es un caso muy simple como el de un congreso, pensamos en un aspecto más amplio, en procesos de investigación, en procesos de generación de conocimiento, en procesos de invocación en los cuales pues estamos ya en niveles mucho más críticos pues otro componente sería la generación de conocimiento y a mí me parece que estamos en una área más conflictiva todavía puesto que es realmente muy complicado, muy complejo,

muy difícil generar nuevo conocimiento pero las organizaciones cada día se ven enfrentadas hacerlo por lo menos en la perspectiva de ser una organización inteligente.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

A groso modo, entendiendo que una organización inteligente es aquella que crea nuevo conocimiento en todas y cada una de las áreas de la organización y maneja eficiente, eficazmente la información para la mejor toma de decisiones ¿cree usted que existe realmente en el contexto nacional y local organizaciones inteligentes?

Uriel Sánchez Zuluaga

Pues uno tiene que hablar desde la carencia de conocimiento desde la carencia de la información, lo primero que suele pasar es que aquellas organizaciones donde hay generación de conocimiento pues actúan de un modo hermético guardado u ocultando ese conocimiento para poderlo transformar en ventaja competitiva y el conocimiento pues no se da a la luz hasta que no se convierta en productos, hasta que no se convierta en resultados, hasta que no se convierte en servicios, hasta que no se convierte. Digamos en patentes, en conocimiento registrado con propiedad intelectual sin embargo la generación de conocimiento en Colombia es muy poca en general somos un país que consume y compra conocimiento, todavía muy en el sentido de la caja negra todavía incluso compramos mucho conocimiento de caja negra hay muy poco desarrollo tenemos que decirlo ciertamente en las áreas de investigación y desarrollo hay muy poco logro de innovación, muy poca generación de patentes y esto está ligado pues al encuentro aun así que digamos estado, empresa y universidad la famosa triple elipse para la generación de conocimiento en el sentido en el que tenemos poca inversión en investigación, tenemos poca innovación, tenemos pocos productos además tenemos muy pocos doctores y fundamentalmente el conocimiento lo generan doctores entonces ahí es vital el encuentro entre empresa y universidad

tenemos pocos doctorados en Colombia, poca generación de conocimiento nuevo en las universidades colombianas y ni se diga en las empresas son muy pocas las empresas en Colombia que tienen verdaderos departamentos de investigación y desarrollo verdadero, generación de conocimiento, verdaderos procesos de innovación, en ese sentido fuéramos estrictos casi que la respuesta acerca de empresa inteligente en Colombia es negativa ósea generalizando con el cuidado que debemos tener en generalizar no las hay en el país.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Centramos en lo que es el tema del trabajo de grado, vemos que en la última década las pymes han venido fortaleciendo y estructurando un fuerte desarrollo en el ámbito empresarial, según su percepción ¿cuál es la importancia de las pymes en el entorno empresarial de Medellín?

Uriel Sánchez Zuluaga

Haber yo creo que la importancia de las pymes es altísima, innegable y cada vez más alta en nuestro contexto donde es muy difícil tener grandes empresas en referencias con los contextos internacionales, con los grandes capitales internacionales y con las grandes organizaciones empresariales del mundo, pues nuestras empresas son muy pequeñitas o relativamente pequeñas y nuestro verdaderos niveles de competitividad pues son realmente deficientes, sin embargo tampoco podemos ser pues caóticos, ni pesimistas en el sentido de que hay que reconocer las fortalezas y las bondades de nuestras organizaciones pero a lo que vamos es a decir que la pequeña y mediana industria se ha convertido en un polo de desarrollo, en un sector mejor de desarrollo, de generación de empleo y de posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes pues de la región y del país es indudable el gran impacto que en la gerencia de empleo tiene las pymes y por supuesto pues en una contribución que realmente importante llegamos a la generación del producto interno bruto, a la generación de los

grandes ingresos para el país y ante todo a la calidad de vida de los habitantes de la región

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

¿Podemos decir que organización inteligente se puede convertir en un modelo a seguir para las pymes?

Uriel Sánchez Zuluaga

A mí la propuesta me parece compleja y me parece atrevida, con esto podríamos decir también, que es de vanguardia, creo que el problema radica en la capacidad económica, en el aplacamiento económico, producir conocimiento es costoso, requiere subvencionar investigación, requiere subvencionar trabajo de campo, trabajo teórico, requiere subvencionar laboratorio, requiere subvencionar búsqueda, hay que subvencionar tiempos, la verdadera innovación y la generación de conocimiento no se logra de un día para otro, hay que diferenciar digamos la llamada innovación incremental de la verdadera innovación, aunque es valiosa la innovación incremental difícilmente puede haber algo totalmente nuevo cada hallazgo viene con base al anterior y justamente eso hace que una empresa que quiera generar conocimiento , que quiera generar nuevo conocimiento tiene que disponer para ello tiempo y recursos me parece que para la `pequeña y mediana empresa por su perspectiva financiera, por sus alcances, por su cobertura en talento humano, por su apalancamiento financiero es realmente difícil, es muy complejo pensar en que puede generar nuevo conocimiento.

Sin embargo esto no quiere decir que es imposible que no lo pueda hacer y no quiere decir que no se pueda pensar en un modelo o modelos mediante las pymes puedan generar nuevo conocimiento lo interesante de esto sería buscar los caminos y las alternativas para que las pymes puedan hacerlo con apalancamiento financiero y con apalancamiento de conocimiento, en por ejemplo en la triple elipse el llamado encuentro universidad, empresa, estado ósea con

apoyo estatal y con alianzas con universidades, con centros de investigación las pymes pueden desarrollar investigaciones en sus áreas de productos o de servicios y pueden generar nuevo conocimiento pero creo que el modelo tendría que estar ligado a un fenómeno triple elipse me parece muy difícil que una pyme por sus propios recursos puedan generar conocimiento nuevo, además tampoco sería su función realmente pero dado sus recursos, sus alcances, su cobertura me parece muy complejo.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Además usted es el jefe de relaciones internacionales es profesor de modelos de la facultad de comunicaciones de la universidad entonces definamos que diferencia puede existir entre modelo y un lineamiento.

Uriel Sánchez Zuluaga

Bueno yo creo que finalmente hay que huir de los dogmas tampoco hay que pensar que todo se vale pero hay que huir de los dogmas y las definiciones encasilladas y únicas y rígidas, pero lo primero que habría que decir es que un modelo es esencialmente una mirada ideal de la realidad, un modelo es una propuesta o un proceso perfectible ya decía Ítalo Calvino en su libro el señor palomar, que este señor se dedica a mirar el mundo y a ver los modelos del mundo para hacer un modelo de los modelos lo que él quería era comprender el mundo y ser capaz de describirlo y luego nos dice también en ese mismo libro el señor Calvino que desde la literatura que lo importante del modelo es lograr que el mundo se parezca al modelo pero que si no se logra pues uno pueda hacer que el modelo se parezca al mundo o mejor dicho se parezca a la realidad en ese sentido pues nos quedamos con que el modelo tiene que ser una propuesta ideal hacia la cual queremos llevar un fragmento o una instancia o un espacio de la realidad, entonces un modelo siempre estará en el terreno de la idealidad, de lo perfectible y siempre estará en la idea del aprendizaje vicario, siempre estará en la idea de un elemento o un sujeto, un proyecto o una propuesta a imitar.

Siempre queremos hacer coincidir la realidad con esa idealidad, justamente como es idealidad habría que pensar que probablemente nunca se alcance, es decir que siempre vamos así ella pero nunca vamos a alcanzar entonces el modelo probablemente sea inalcanzable en ese sentido el modelo debe aterrizar y para aterrizar el modelo entonces hay que hacerlo alcanzable entonces por esto se dice que el modelo debe simplificar, esquematizar, especificar y hacer comprensibles las cosas o los proyectos o los procesos en ese sentido, un modelo se diferenciaría de un paradigma, de una teoría, de una política, de un lineamiento, es decir un modelo se diferenciaría de muchas cosas pero también hay que decir que muchas cosas pueden actuar como modelos, cierto yo podría decir que un lineamiento puede ser un modelo para otros lineamientos, que una política puede ser modelo para otras políticas, que un paradigma puede ser un modelo en su excelencia de paradigma o en su esencia de paradigma ósea de idea dominante en un área de conocimiento, puede ser modelo para otros paradigmas. El lineamiento creo que fundamentalmente apunta un camino, a unas ideas a seguir, a unos elementos que pueden guiar a una búsqueda o que puede guiar a una construcción.

El lineamiento se constituye fundamentalmente de unos mojones que intentan conducir, evitar que nos salgamos de una serie o de un terreno o de un espacio a recorrer, en ese sentido pues el lineamiento es más coercitivo, el lineamiento busca más controlar, dirigir, llevar una serie de acciones mientras que el modelo busca más convertirse en el umbral o el horizonte al que se pretende llegar.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Uno de los pilares fundamentales de la organización inteligente es el manejo de la información y la forma de obtenerla aunque en el último tiempo hemos visto que el problema no es obtener la información porque es que la información la tiene casi todo el mundo. ¿Cuáles son digamos esas ventajas que proporciona

establecer un modelo administrativo de la información en la cual se pueda pues enfrentar el mercado?

Uriel Sánchez Zuluaga

Haber ahí habría varias cosas, la primera es que antes se decía que quien tiene la información tiene el poder, luego pues ha hecho carrera el plantear que la información esta al acceso de todo el mundo y que ya el poder no lo tiene si es que el problema fuera el poder, pero estoy recurriendo al dicho que el poder está en quien sabe manejar o administrar la información y no necesariamente en quien sabe obtenerla, sin embargo yo respetuosamente haría un bemol a eso y es que justamente hablando de innovación y hablando de conocimiento nuevo, nosotros tendríamos que decir que no es cierto que la información esta al acceso de todo el mundo, yo creo que ese es un sofisma de la contemporaneidad, comillas, pues algunos dirán de la postmodernidad, pero yo diría de la contemporaneidad y creo que es un sofisma en el sentido que hay mucha información, que estamos saturados de información, que estamos sobre informados, pero en general estamos sobre informados en campos que podríamos llamar cliché o que podríamos llamar en los lugares comunes.

Estamos sobre informados pero en las áreas de información especializada no necesariamente estamos sobre informados o no necesariamente bien informados o no necesariamente estamos informados, cierto, entonces hay una información que sigue siendo hermética, una información a la que no se puede acceder, por ejemplo, en teoría la información jurídica del corte de los sumarios es una información que no es accesible a la opinión pública, yo creo que de los pocos países donde se conoce la reserva del sumario en la mitad de una investigación cualquiera de cualquier tipo a un senador, a un narcotraficante o a cualquier persona es en Colombia, esa reserva del sumario, se viola con mucha facilidad, pareciera que los medios de comunicación nos dan una gran cantidad de información al respecto pero no es así, en todo el mundo esa lógica con la cual

nos movemos en Colombia no es válida, ósea, hay una información de reservas del sumario que sigue una información que no está al acceso, hay una información privilegiada de toma de decisiones de hecho por eso se mueven grandes cantidades de dineros en las empresas, porque tienen la información allá guardada, ósea hay gente que compra o vende acciones por que tiene información privilegiada recientemente salen las acciones de Coltejer del mercado, por una orden de la superintendencia, porque se dice habrá personas que saben cómo se está negociando particularmente con México la empresa Coltejer y podrían comprar o vender acciones o mover un sector de la bolsa de modo privilegiado, entonces se para el flujo de estas acciones en la bolsa, lo que quiere decir que hay una información allí sobre la compra o la venta de Coltejer que no todo el mundo conoce y antes de que se conociera había personas que ya sabían que la empresa estaba en venta antes de que la superintendencia se diera cuenta y esa información no estaba al acceso

Por esto hay una cantidad de información que es información técnica, que es información calificada, que es información reservada y que es información privilegiada, entonces no toda la información esta al acceso, esto son dos ejemplo simples , pero a lo que quisiera llegar, a lo más importante, es a la información de la innovación, a esa información no tenemos acceso, ósea la persona que tiene un nivel de desarrollo, de conocimiento al interior de una organización que está generando conocimiento nuevo en busca de una patente, que está buscando una nueva fórmula o nueva combinación para producir un determinado tipo de concreto o un determinado tipo de alimento o un determinado tipo de vacuna en fin, en cualquier campo esa información no la tenemos al acceso, ósea, yo no puedo abrir internet y tratar de ver cuál es la fórmula para concretos sismo-resistentes que está trabajando el profesor Daniel Bedoya de la facultad de ingenierías de la Universidad de Medellín, eso lo sabe el que es el investigador, su investigación ha sido premiada en España, premiada en Colombia, premiada en todo el mundo, promete no solo para Colombia, si no para Latinoamérica,

generando una manera de resolver las posibilidades de hacer vivienda de bajo costo con altas calidades sismo-resistentes, pero la fórmula para construir esa línea de concreto o ese producto la tiene el profesor Daniel Bedoya y no mas nadie la podrá encontrar.

Entonces esa información no está al acceso yo digo que ahí está el asunto en que la empresa o la organización sepa y pueda agregar valor con la información que tiene esa información que no está al acceso de todo el mundo, entonces yo creo que un modelo de este tipo en la organización debería diferenciar es cuál es esa información de lugares comunes a la que tenemos acceso y sobre las cuales estamos sobre informados y cuál es esa información sobre mi organización o sobre mi medio o mi hábitat o sobre mi contexto y sobre mis productos o mis servicios cual esa información sobre la cual no conozco o no hay acceso y tengo que ir a buscar y no es tan fácil de buscar y no están fácil de encontrar, el otro elemento muy interesante es que esa información cuesta mucho dinero esa información no te la dan, no te la ponen en la red y si quieres acceder a ella hay que pagar por ella porque cuesta entonces una empresa que saca una nueva vacuna, claro tiene que dar a conocer al mundo, los genéricos pero tiene un tiempo particular de usufructo de la generación de la medicina de las células de las cepas con las cuales está trabajando entonces sintetizando un poco pienso que hay que diferenciar el sofisma que nos ha dado la contemporaneidad de que toda la información esta al acceso ósea me parece una pista importante cuando una reflexión como la que ustedes están haciendo me parece un elemento interesante no toda la información está al acceso, no toda se puede tener, segundo elemento hay una información a la que no se puede acceder que es información guardada con mucho celo y con mucho secreto y esa es justamente, es la información de generación de conocimiento nuevo, esos procesos suelen estar guardados con mucho sigilo y tercero el acceso a la información privilegiada, la información calificada y a la información de generación de nuevo conocimiento es costosísima cuesta mucho dinero.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Bueno, las pymes en Colombia han sufrido digamos un desarrollo que particularmente de pronto no ha sido el ideal. Un ejemplo en concreto: almacenes ÉXITO comenzó como una pyme en un almacén de tres por cuatro metros en el centro de la ciudad de Medellín vendiendo telas, y hoy vemos que es uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia.

Las pymes, ahora vemos que están cogiendo como modelo simplemente a otras compañías y están empleando sistemas muy similares para obtener el éxito que ellas tienen y no están creando esas propias estrategias o modelos que les permitan según su que hacer específico desarrollarse. ¿Usted cree que de pronto ahí hay una estrategia de mercado para que las pymes sigan los lineamientos y de pronto no se puedan desarrollar, o usted cómo lo ve?

Uriel Sánchez Zuluaga

La verdad yo creo que me quedo corto, corto de información específica sobre las pymes y sobre su mercado como para poder emitir una opinión o un concepto de peso de entrada, yo pensaría que habría que revisar como lo hacen ustedes en este tipo de investigaciones, ¿qué están haciendo las pymes?, ¿cuáles son sus estrategias? y ¿cuáles son sus modelos? lo que yo pienso es que no deberíamos asumir una sola característica y es en el sentido que todas las pymes tienen que generar su modelo propio o que todas las pymes tienen que generar su estrategia original o que todas las pymes tendrían que generar, entrar, buscar la manera de generar conocimiento nuevo, nuevos productos o nuevos servicios o que todas las pymes tienen que actuar simulando servicios, o que todas las pymes tienen que actuar simulando o imitando o asimilando los procesos que le han dado resultado a otras pymes o a otras grandes empresas.

Yo lo que creo, es que habría que pensar que las opciones puedan ser vario pintas, y que para una organización pyme o no, pero particularmente para las

pymes, para cualquier tipo de institución, la determinación de su propio modelo de actuación esta en relación con su contexto, con su talento humano, con su visión, con su misión, con sus búsquedas y la de las personas que la conforman, esto es lo que hace que cada organización sea realmente diferente y pueda acudir a su búsqueda.

Cuando una organización trata de seguir el mismo camino que a otra organización le ha dado resultado y que ha hecho que otra organización pueda crecer, fortalecerse o apalancarse, pues lo que está haciendo justamente es seguir un modelo, está tomando el modelo que fue exitoso y lo está siguiendo muy probablemente haga sus ajustes mire que fallo en ese modelo y trate de corregir eso, otras organizaciones se jugaran a hacer sus propias estrategias.

Lo otro que había que pensar es, si en un mercado, si en una sociedad de consumo realmente podríamos hablar de novedades estratégicas, de estrategias nuevas, yo creo que hay aplicaciones, ajustes, adaptaciones de las estrategias, pero que fundamentalmente son las mismas es la mezcla, ajuste, organización de las mismas estrategias, entonces como te digo pues yo no tengo la información acerca de las estrategias que están empleado las pymes o de los modelos que están usando pero creo que cabría que pensar es que no habría que asumir una uniformidad, si no cada organización va respondiendo a sus propios retos, hay organizaciones interesadas en crecer, hay organizaciones que no están interesadas en crecer y que dicen pues no vamos a crecer, vamos a tratar de permanecer así cual tiene la razón pues puede que ambas le funcione su modelo cierto.

ENTREVISTA # 4 VÍCTOR ZAPATA MADRIGAL

Mi nombre es Víctor zapata soy docente investigador de la facultad de comunicación de la universidad de Medellín.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Para definir organizaciones inteligentes, desde el ámbito profesional suyo defínanos por favor ¿qué es organización inteligente?

Víctor Zapata Madrigal

Bueno básicamente y para ser muy concreto en la respuesta yo concibo las organizaciones inteligentes como aquellas que tienen la capacidad para acomodarse, acoplarse a los diferentes cambios que les plantean las exigencias del entorno, pero también cambios de adaptabilidad en lo interno, organizaciones que valoran muchísimo el recurso humano, la gente y dentro de ella su capacidad intelectual, organizaciones que constantemente están anticipándose a los cambios y que no se quedan simplemente esperando a que le lleguen el cambio de atrás y se las lleve por adelante si no que estén un paso más adelante en todas las exigencias que le exige el mercado competido de hoy día.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Cree usted de pronto que dentro de las organizaciones inteligentes o por lo menos para estructurar una organización inteligente se tienen que seguir unos parámetros o unos principios que permitan precisamente estructurarla como organización inteligente.

Víctor Zapata Madrigal

Sin lugar a dudas y allí es fundamental la concepción de la alta gerencia no solo la idea que se tenga de organización inteligente si no que esa idea se lleve al terreno de lo práctico, porque si por ejemplo el presidente o el gerente o la alta gerencia

de una organización no cree en los procesos formativos, en los procesos de capacitación, en los procesos del capital intelectual de una organización por más que la gente de la base lo quiera tener si no se cuenta con el respaldo de la alta gerencia, en la organización es muy difícil liderar este tipo de procesos, por supuesto que hay que seguir unos pasos, unos parámetros y tienen que ser políticas claras y definidas incluso desde los postulados misionales y visionales de las organizaciones, a eso hay que destinarle presupuesto a eso hay que dedicarle recursos no solo financieros.

Entonces claro que si tiene que haber unos parámetros, unas acciones claras desde la organización no es un proceso de generación espontanea.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

A groso modo, entendiendo por organización inteligente como aquella que puede producir nuevo conocimiento en todas y cada unas de las áreas de la organización, que administra eficiente y eficazmente la información, ¿cree usted de pronto que en el ámbito nacional y en el mercado medellinense hay organizaciones inteligentes?

Víctor Zapata Madrigal

Si claro, y hablo de dos casos que conozco y que me parecen se acercan a lo que es una organización inteligente el fondo de pensiones y cesantías protección y la compañía ensambladora de vehículos Sofasa son dos organizaciones que les conozco sus políticas de comunicaciones, sus políticas de recursos humanos, sus políticas de potenciación de talento humano de cómo incentiva a las personas con políticas y planes estructurados a que cada día se acerquen un poquito más a lo que son organizaciones inteligentes.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Para entrar en el concepto ya aplicado esas organizaciones inteligentes a lo que son las pymes, en la última década hemos visto que las pymes han cogido una gran fuerza en el mercado porque han permitido establecer unas nuevas políticas precisamente de mercado y han jalonado nuevas posibilidades de desarrollo para la región ¿usted cree que las pymes pueden implementar fácilmente ese concepto de organización inteligente?

Víctor Zapata Madrigal

Totalmente, una organización inteligente no esta medida por el tamaño de la organización en activos, en patrimonio, en empleados, en todos los indicadores financieros una organización inteligente es aplicable a cualquier tipo, cualquier tamaño de organización e incluso debería hacer una invitación para que las pymes apropien como suyos los postulados de tantas personas. Peter Senge que es uno de los que más habla de organizaciones inteligentes a sus actividades diarias uno se encuentra cifras a veces del noventa por ciento del ochenta y siete, del ochenta y cinco por ciento que dice según la fuente que ese porcentaje es el total de pymes de la economía colombiana.

Sin lugar a dudas uno mira cifras y en algunas partes le hablan del noventa en otras del ochenta y siete, del ochenta y cinco por ciento, porcentaje que representa el total de pymes de la economía colombiana de las industrias colombianas independientemente de cual sea el dato es muy alto.

En el caso de Medellín por ejemplo, aquí en nuestra ciudad es fuerte el micro clúster textil, confesión, comercialización; a uno le hablan por ejemplo de dos mil cuatrocientos talleres de pequeñas empresas de confesiones muchas de ellas pymes, si nos vamos a la clasificación por la cantidad de empleados independientemente de cuál sea la cifra, la cantidad de pymes colombianas es muy alta, precisamente por eso entre otras variables y otras razones deben ser

organizaciones unidas productivas que se acerquen mucho a los postulados de las organizaciones inteligentes porque no es un asunto del tamaño de la empresa, es un asunto de actitud mental y de cómo la organización enfrenta los retos tan cambiantes del panorama competitivo hoy día.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Paulatinamente dentro de las organizaciones se ha venido de pronto ampliando digamos esos espacios para que el área de comunicación actúe con formas y estrategias que permitan abrir nuevos mercados y precisamente incentivar al interior de la organización. Desde el área de comunicaciones de las organizaciones ¿cómo se pueden gestar estrategias para llegar a una organización inteligente?

Víctor Zapata Madrigal

Bueno agradezco la pregunta porque me da la oportunidad de hablar de un proyecto de investigación del cual hago parte del grupo corpus de investigación de la universidad de Medellín la estrategia se llama mas mediados que comunicados y en ella estamos analizando como se dan los diferentes procesos de comunicación al interior de las pymes en la ciudad de Medellín y unos de los hallazgos más importantes que hemos encontrado es que la gente está pidiendo más comunicación directa, mas comunicación face to face , mas comunicación humana y no tanto comunicación facebook, no tanto comunicación vía Messenger, vía correo electrónico, intranet, internet, tele revista, si no que la gente quiere verse más de una manera cercana, cuando la gente está contenta y cuando la gente está valorada, cuando la gente es incentivada y motivada ese es un insumo muy importante para acercarse a una organización inteligente, sin recursos humanos contentos comprometidos de mente abierta es muy difícil trabajar por organizaciones inteligentes, de tal manera que la comunicación es un excelente camino que le aportaría a un proceso en este sentido.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

¿La organización inteligente podría tomarse como un modelo a seguir o como una estrategia de modelo para implementar?

Víctor Zapata Madrigal

Claro que sí.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

¿Cómo se podría lograr?

Víctor Zapata Madrigal

Pues hay que mirar los postulados que plantean los autores, en ese sentido hablábamos ahora de Peter Senge y él habla principalmente de cinco, allí ya hay un modelo a seguir sería asumir unos compromisos estratégicos, es decir que involucren de forma sistémica a toda la organización con una conceptualización muy clara desde la alta gerencia pero claro que allí si hay un modelo a seguir.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Más o menos que estrategias desde la perspectiva profesional suya y su experiencia podría implementar una organización o una pyme para llegar a ese concepto de organización inteligente.

Víctor Zapata Madrigal

Estrategias como la información, estrategias como la capacitación, como el mejoramiento del clima laboral estrategias como por ejemplo inducciones verdaderamente inteligente y no simplemente recitar los estatutos y el reglamento de trabajo si no inducciones que a la gente verdaderamente la motiven y la valoren planes de incentivos, son muchas las estrategias desde la comunicación. Que la comunicación ayudaría con ellas para acercarnos a organizaciones inteligentes.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

¿Cómo podríamos en una organización cualquiera o en las pymes, utilizar la información para hacer crecer un nuevo conocimiento?

Víctor Zapata Madrigal

Bueno el asunto no es de información porque la información la tenemos todos, los datos procesados se convierten en información y la información la tenemos toda el cuento de que el que tiene la información tiene el poder cada día se desvirtúa mas porque la información es gratuita y está en el ciberespacio el asunto es que hacer con esa información y como emplearla en favor de los intereses legítimos de mi organización y cuando digo organizaciones estoy hablando de todo del cumplimiento de sus metas financieras pero también de valorar y respetar los recursos humanos entonces el tema no es de que se tenga o no se tenga información porque se tiene si no que hago de manera creativa y novedosa, para diseñar tácticas y estrategias de comunicación que me acerquen a esas organizaciones inteligentes.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Ya para finalizar. A título personal ¿usted considera que implementar un sistema de organización inteligente para las pymes, les permitirá a futuro ser más competitivas y estar digamos en ese camino de crecimiento para llegar a ser organizaciones mucho mejores que las que tenemos ahora a un futuro?

Víctor Zapata Madrigal

Absolutamente que si.

Jorge Mario Pineda Estrada (entrevistador)

Como podrían entonces ellas estructurar ese modelo sin perseguir digamos un ideal de una mega estructura poniendo un ejemplo almacenes éxito comenzó como una pyme y hoy es un grupo empresarial ellos no tenían el concepto de

organización inteligente dentro de sus planes pero llegaron a implementarlo en el proceso, las pymes podrían lograr también este mismo proceso si se les presenta un modelo.

Víctor Zapata Madrigal

Absolutamente y creo en ello lo que pasa es que siempre conocemos son las grandes organizaciones no en vano yo di dos ejemplos de grandes organizaciones porque son las que tienen más visibilidad pública y son las que quizá desarrollen mas estrategias de responsabilidad social empresarial de cara a la comunidad y son de pronto las que tienen políticas comunicativas mas estructuradas y tienen la capacidad para invertir en ello pero hay organizaciones pequeñas muy organizadas que se adaptan con facilidad a los entornos y sin pensar en mega estructuras son organizaciones inteligentes voy a dar el nombre de una empresa, inversiones talón y elipse que produce calzado masculino y ropa interior femenina es una organización que constantemente se está adaptando a las exigencias del mercado y a los cambios que le está dando el mercado hoy por hoy.