

Revisión prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia en las grandes empresas

por Teddy Sanchez Kevin Albarracin

Fecha de entrega: 14-nov-2022 07:49p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1954197896

Nombre del archivo: Proyecto_de_grado_S_nchez_y_Albarrac_n_14_nov.docx (3.28M)

Total de palabras: 24485

Total de caracteres: 148407



**Revisión teórico-analítica de las prácticas de desarrollo organizacional,
innovación y gerencia en las grandes empresas de Colombia durante el periodo
de 2016 a 2020.**

Modalidad:
Monografía

Teddy David Sánchez Sandoval
Kevin Sebastián Albarracín Duarte

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
SANTANDER FCNI
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga
2022**



**Revisión teórico-analítica de las prácticas de desarrollo organizacional,
innovación y gerencia en las grandes empresas de Colombia durante el periodo
de 2016 a 2020.**

Modalidad:
Monografía

Teddy David Sánchez Sandoval
CC. 1102390986
Kevin Sebastián Albarracín Duarte
CC. 1005106618

DIRECTOR
Ricardo Burbano Delgado

Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
SANTANDER FCNI
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga
2022

Nota de Aceptación

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRESARIADO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Firma del Evaluador

Firma del Director

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	4
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1. MARCO TEÓRICO	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL	20
2.2.1. Desarrollo organizacional	20
2.2.2. Benchmarking	21
2.2.3. Outsourcing	21
2.2.4. Reingeniería	22
2.3. MARCO HISTÓRICO	23

12	3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	27
	3.1. Tipo de investigación.....	27
	3.2. Enfoque de investigación.	27
	3.3. Método de investigación.....	28
	4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	29
	4.1. REVISIÓN CONCEPTUAL DE LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y GERENCIA.	29
	4.1.1. PRÁCTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	29
	4.1.1.1. Prácticas del desarrollo organizacional asociados a “cambios estructurales”.....	34
	4.1.1.2. Prácticas de desarrollo organizacional de kurt lewin	37
	4.1.1.3. Modelo de planeación	40
	4.1.1.4. Modelo de investigación – acción.....	42
	4.1.1.5. Modelo del cambio planeado.....	43
	4.1.2. PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN.....	44
	4.1.2.1. Prácticas innovadoras en la formulación de visión organizacional.	44
	4.1.2.2. Prácticas innovadoras en la dinámica del cambio organizacional.	47

4.1.2.3. Prácticas innovadoras en la adaptación al cambio continuo del ambiente externo.....	49
4.1.2.4. Prácticas innovadoras en la ejecución de cambios organizacionales.	51
4.1.3. PRÁCTICAS GERENCIALES.....	55
4.1.3.1 Benchmarking.....	55
4.1.3.2. Outsourcing (tercerización).....	63
4.1.3.2.1. Ventajas del outsourcing.....	67
4.1.3.2.2. Desventajas del outsourcing	69
4.1.3.2.3. Etapas del outsourcing.....	70
4.1.3.3. Reingeniería	73
4.2. ANÁLISIS INVESTIGATIVO DE LOS NIVELES DE EFECTIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y GERENCIA DE LAS GRANDES EMPRESAS DE COLOMBIA EN LA ÚLTIMA DÉCADA.	77
4.2.1. <i>“Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano”. (cervantes , salgado, peralta, & garcía, 2020)</i>	78
4.2.2. “Administración del riesgo estratégico grandes empresas privadas de colombia”. (nuñez & palacio giraldo, 2020)	85
4.2.3. “Innovación abierta en las empresas de colombianas: un reto a superar” (bernal torres & frost gonzález, 2020)	93

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRESARIADO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

5. RESULTADOS.....	102
6. CONCLUSIONES	113
8. RECOMENDACIONES	115
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Elementos de la cultura organizacional	31
FIGURA 2. Gestión del cambio.....	32
FIGURA 3. Prácticas del desarrollo organizacional	37
FIGURA 4. Modelo de lewin aplicado en organizaciones modernas.	38
FIGURA 5. Gestión del cambio actual basado en lewin.....	40
FIGURA 6. Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley.	41
FIGURA 7. Modelo de desarrollo organizacional de faria mello.....	43
FIGURA 8. Pilares estructurales de la innovación empresarial.	45
FIGURA 9. Pilares estructurales de la innovación del ambiente externo.....	49
FIGURA 10. Estrategia del cambio.....	54
FIGURA 11. ¿Cómo aplicar un Benchmarking?	58
FIGURA 12. Fases de un Benchmarking.	60
FIGURA 13. Ciclo de vida del Outsourcing	67
FIGURA 14. Etapas del proceso estratégico de Outsourcing	72
FIGURA 15. Infotecnología	75
FIGURA 16. Reingeniería en el “cuadro de mando integral”.....	77
FIGURA 17. Primera sección: ítems asociados a la dinámica estructural.	80

FIGURA 18. Sección dos: dinámica comportamental	82
FIGURA 19. Sección 3: dinámica procedimental.....	83
FIGURA 20. Características de las grandes empresas evaluadas.....	86
FIGURA 21. Estructura enfocada en la administración estratégica de eventos potencialmente negativos para los objetivos organizacionales de las grandes empresas.....	89
FIGURA 22. Aplicación de prácticas, procesos, metodologías y modelos enfocados en la gestión riesgos estratégicos.....	91
FIGURA 23. Frecuencia en la que las grandes empresas colombianas implementan las “fuentes internas y externas de innovación”.	96
FIGURA 24. “Relación entre innovación y ¹fuentes internas y externas en las grandes ¹empresas de colombia”.....	99
FIGURA 25. ¹“Relación entre margen de utilidad y fuentes de innovación en las grandes empresas de colombia”.....	100
FIGURA 26. Análisis DOFA de las grandes empresas de colombia.	102

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía de modalidad descriptiva, explicativa, analítica y teórica tuvo como finalidad realizar una revisión sistemática e integral ¹⁵ de los niveles de productividad y competitividad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016 – 2020. En alineación a ese objetivo, se realizó una descripción de los pilares conceptuales de los diversos modelos teóricos que los especialistas, profesionales, estrategias empresariales y practitioners en el área han formulado sobre las prácticas anteriormente aludidas. Continuando con esa lógica lineal, se procedió a explorar, analizar y evaluar las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de una muestra representativa de grandes empresas a través de la revisión de las principales investigaciones que se efectuaron en el país durante el lapso inicialmente especificado en este texto. Finalmente, a través de un análisis FODA se formularon estrategias destinadas a potencializar, maximizar y regular los niveles de productividad y competitividad del área organizacional, gerencial, administrativa y de innovación de la muestra de grandes empresas evaluadas en la fase anterior. Como resultados, se puede sintetizar que las grandes empresas presentan en su praxis modelos de desarrollo organizacional, innovación y gerencia óptimos, eficientes, productivos, sostenibles y estratégicos. Asimismo, es visible que el ambiente organizacional es flexible, cohesivo, participativo e integral, lo que genera una elevada satisfacción y productividad en los empleados. En lo relacionado con la innovación, se evidencia que, desde sus modelos gerenciales y su estructura organizacional, la innovación es un pilar orientativo que los persuade a ir evolucionado y perfeccionándose continuamente. Como principal estrategia, se formula que las grandes empresas deben evaluar las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según

los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en ¹⁰ el mundo de los negocios y del mercado.

PALABRAS CLAVE.

Productividad, competitividad, innovación, gerencia, desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

La globalización del sistema comercial, la gestación exponencial de sociedades del conocimiento, la estandarización de tecnologías de la información y el posicionamiento de la economía mundial ha generado una explosión de innovaciones que se han traducido en niveles exponenciales de competitividad organizacional. En línea con este escenario dinámico y transformativo de mejora continua, las empresas que tengan la visión de posicionarse y afianzarse en el mercado deben sintonizar con las nuevas tecnologías, modelos y prácticas de innovación, por lo que es esencial que posicionen en su filosofía gerencial, cultura organizacional y modelos administrativos una visión ligada a la transición, reestructuración y reacondicionamiento continuo.

En sintonía con esta premisa, uno de los factores decisivos para estar alineado a las nuevas tendencias del ambiente externo es precisamente tener agentes de cambio que tengan una formación y experiencia significativa en la “gestión de proyectos”, en la resolución integral de problemáticas polifacéticas y polifuncionales, y en la gerencia de ambientes potencialmente dinámicos y disruptivos.

Si bien todo está planificado de manera sistemática y meticulosa, en el proceso de materialización de los objetivos pueden surgir escenarios que implican realizar revisiones, rectificaciones e incluso reformulaciones estructurales. De ahí se origina la relevancia de las prácticas innovadoras de ejecución en materia de desarrollo organizacional, la innovación y la gerencia, pues permite que la organización evolucione en su performance a través del reacondicionamiento de actuaciones que sintonicen con escenarios dinámicos que no fueron planeados en fases preliminares.

En este escenario la visión organizacional toma protagonismo, pues tiene la particularidad de inspirar, fomentar y justificar la planeación de innovaciones, por lo que está ineludiblemente ligada al nivel de innovación que generará la organización

en sus planes, asociaciones y actuaciones en el contexto comercial, tecnológico, administrativo y gerencial. Esto es debido a que la visión es la que define los objetivos del modelo de negocio, el enfoque comercial y la filosofía corporativa, por lo que las organizaciones serán innovadoras en función de lo visionaria, ingeniosa y emprendedora que sea la articulación de la agenda empresarial.

Asimismo, para que la dinámica del cambio sea lo más integral, informada y estratégica posible, es imprescindible que se realice un análisis evaluativo de las fisuras que presenta el performance de las empresas, de tal forma que se ponderen los procesos ineficientes e improductivos.

Entrelazando esta secuencia de premisas con la temática de la presente investigación, se resalta que será indispensable utilizar toda una diversidad de paradigmas administrativos, gerenciales y organizacionales para evaluar las condiciones en las que residen las grandes empresas de Colombia en relación con los índices de productividad, competitividad, posicionamiento y efectividad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones colombianas se exponen continuamente a escenarios dinámicos, flexibles, globales e interconectados en los que convergen una gestación exponencial de innovaciones tecnológicas, rediseños en los sistemas administrativos y redefiniciones en las filosofías organizacionales. En este contexto, es esencial que estas entidades logren afianzar en su ambiente organizacional unos modelos y filosofías gerenciales que estén continuamente adaptándose a la diversidad de escenarios, condiciones y variables de su entorno (Gimenez, M. 2021). En sintonía con estas premisas y aplicándolo a escenarios reales, durante la **pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia (DANE)**. Diversos especialistas sostienen que una de las causales más significativas que incidió a esta clausura masiva de estas organizaciones fue que precisamente las pymes -de todas las categorías comerciales- no están acondicionando, diseñando e innovando sus modelos gerenciales en función de su contexto dinámico, flexible y oscilatorio debido a que, 1) no existen iniciativas estratégicas que eleven los indicadores empresariales, 2) no hay una conexión armoniosa y transformativa entre el ambiente organizacional y la alta gerencia y, 3) no hay un pensamiento divergente, creativo e innovador que formulen ingeniosas formas de elevar la sostenibilidad de los negocios. En definitiva, en las organizaciones colombianas no hay una transformación sostenible debido a que en los modelos gerenciales no hay eficacia práctica, alineación estratégica y calidad de innovación. En este sentido, la pregunta de investigación es: **¿Cuáles son las condiciones en materia de sostenibilidad, productividad y competitividad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016-2020?**

1.2. JUSTIFICACIÓN

Diversas estrategias empresariales y consultorías especializadas sostienen que las empresas que están posicionadas y afianzadas en la esfera comercial son aquellas que han estandarizado un modelo gerencial reacondicionado y readaptado en función de su eficacia práctica, alineación estratégica y calidad de innovación (Landazury-V, ⁴¹ L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A., & Canales-Cuba, R., 2018). Esto implica implementar una filosofía gerencial que sea de naturaleza flexible, dinámica e integral que esté alineada a las tendencias fluctuantes de las diversas esferas comerciales. En base a estas premisas, las organizaciones colombianas, según algunas investigaciones, no tienen un enfoque organizativo, administrativo y de negocios regulado a través de prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia que estén continuamente delineadas y redefinidas en función de su contexto comercial y empresarial. Es precisamente por esto que, según IARA, una agencia de consultoría de organizaciones, el 70% de las microempresas y pymes en Colombia clausuran en los primeros cinco años (González, J. V. M., Cortés, A. D., & Calderón, C. H. C. 2017). Una de las causales más significativas ante la insuficiencia de los modelos organizacionales, gerenciales y de innovación es la ausencia de profesionalidad, formación y flexibilidad en el diseño y estandarización de estrategias a nivel corporativo. En ese sentido, es indispensable realizar una investigación de naturaleza analítica de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia que poseen las organizaciones –de Santander y Colombia– durante el período de 2010 a 2020 para así compilar un esquema diagnóstico de las condiciones negativas y positivas que les suministre a todas estas entidades nacionales, a través de un proceso de benchmarking, la información para implementar un modelo gerencial integral, global, sostenible y estratégico. Esto tendrá una relevancia especial en el grupo de investigación GICSE, particularmente en la línea relacionada con la competitividad y los negocios.

43

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión teórico-analítica de los niveles de productividad y competitividad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el periodo 2016 - 2020.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Describir los pilares conceptuales de las diferentes teorías relacionadas con las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.
- 2) Identificar las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016 – 2020.
- 3) Formular, a través de un análisis FODA, estrategias destinadas a potencializar, maximizar y regular los niveles de productividad y competitividad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016 – 2020.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La transición e innovación continua e inexorable hace que las organizaciones que deseen posicionarse y estelarizarse en la esfera comercial tengan que definir los pilares críticos, las condiciones organizacionales, los modelos gerenciales y la filosofía corporativa que delinearán los perfiles de las diversas organizaciones que son competitivas y representan un elevado riesgo de generar innovaciones disruptivas que modifiquen significativamente el panorama en los mercados.

En este sentido, el benchmarking se posiciona como uno de los modelos fundamentales para gerenciar estratégicamente la explosión de innovaciones en el mercado, pues permite que las organizaciones, a través de la revisión de las experiencias que atravesaron las organizaciones más exitosas de su entorno –e incluso mundial-, identifiquen, analicen e implementen las estrategias, los modelos y las metodologías que se han posicionado como un estándar representativo en materia de innovación, eficiencia, sostenibilidad y productividad.

En el proceso de realizar una revisión integral y sistémica de las prácticas, modelos y metodologías se ha posicionado como exponente del éxito, la organización se estimula a desarrollar un pensamiento más flexible, creativo y divergente, lo que incide significativamente en la interpretación que se tiene de sus pilares estructurales al hacerla más holística, comparativa y objetiva.

En esa secuencia de ideas, es indispensable evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan, acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial.

En este escenario fluctuante y dinámico, ³ el outsourcing es una de las herramientas de gestión que más relevancia ha tenido en la agenda gerencial y en las resoluciones comerciales que han aplicado las organizaciones de categoría

mundial, pues este modelo permite que las organizaciones puedan acceder a tecnologías con estándares de sofisticación más avanzados a unos valores presupuestales más sostenibles y, adicionalmente, con unos proveedores más cualificados y profesionales. Todo esto al tiempo en el que se prescindiría de personal, recursos y sistemas innecesarios que elevan exponencialmente los costos de sostenibilidad del modelo de negocio.

Con la tercerización, se establecerán ciclos de subcontratación con las organizaciones que se consideren más competentes y especializadas. Estos ciclos permiten que, en casos de fluctuaciones disruptivas que exploten en el entorno, se pueda modificar rápidamente las características del producto y los servicios al tener a disposición de establecer acuerdos con agencias y proveedores que estén alineados a los estándares del entorno.

En este contexto, es indispensable aplicar la gerencia del cambio, la cual se articula en diversas fases como 1) Planificar, evaluar y posicionar el modelo gerencial que esté alineado a los estándares de innovación organizacional; 2) Organizar y gestionar el capital humano para su posicionamiento como agentes del cambio que se dividan en equipos según sus departamentos; 3) Evaluar sistemática e integralmente las líneas de acción destinadas a materializar los programas de innovación; 4) Revisar continuamente las posibilidades de transición, evolución y acondicionamiento innovador, de tal manera que la visión organizacional sea susceptible de reprogramarse.

Otras alternativas para la potencialización del desarrollo organizacional, innovación y gerencia reside en la Infotecnología. Esta consiste en la implementación de prácticas, herramientas y programas especializados para la investigación, análisis, sistematización, modelación y articulación de información en plataformas digitales. Esta es una de las herramientas que más se suelen aplicar en la reingeniería.

La Infotecnología permite desarrollar una síntesis informativa que integra sistemáticamente las revisiones evaluativas del ambiente interno y externo. Para

garantizar la imparcialidad, transparencia y eficacia, es esencial asociar a todo el personal y a los stakeholders, de tal manera que se recopilen volúmenes de información más holísticas, contrastadas y alineadas a modelos derivados del benchmarking y el “sistema de incitación”.

Con el fin de fomentar la innovación en todas las áreas de las grandes empresas, es indispensable planear, ejecutar y estandarizar el modelo de reingeniería. Esta práctica administrativa implica una reestructuración definitiva de las funciones y roles de la estructura organizacional, por lo que es esencial que una vez se aplicó el modelo, se les asigne a los principales protagonistas de su gestión un rol relevante a nivel organizativo. En todas las fases de aplicación de la reingeniería se deben analizar continuamente las necesidades, expectativas y reacciones de los clientes y consumidores potenciales. En ese sentido, los modelos y prácticas que se ejecutan deben ser susceptibles de revisiones, reformulaciones y retroalimentaciones.

En lo relacionado con los modelos del desarrollo organizacional, Kurt Lewin sostiene que cuando las organizaciones atraviesan por una fase de innovaciones disruptivas o cambios estructurales, se desarticulan una serie de fuerzas que mantenían la estabilidad y el posicionamiento de un determinado sistema administrativo y organizacional, y estas comienzan a interactuar conflictivamente con sus dualidades para así mantenerse en su “statu quo”.

En este sentido, cuando se estandariza un modelo de innovación, colisionan una serie de fuerzas duales que divergen entre sí, estas son las “fuerzas impulsoras” y las “fuerzas restrictivas”. La primera serie de fuerzas se caracterizan por inducir a la innovación, la mejora continua y la transición evolutiva; por el contrario, la segunda serie de fuerzas persuaden a los empleados a la resistencia al cambio y a la permanencia estática e invariable de los sistemas organizativos.

Otro modelo que es exponente en el desarrollo organizacional es el modelo de planeación, el cual fue originalmente diseñado por Lippitt, Watson y Westley, - citado por Montúfar- y posteriormente diversificado y mejorado por diversos

especialistas. Sus premisas más relevantes están basadas en la idea de que no debe existir información confidencial y exclusiva de la alta gerencia y los ejecutivos, sino que todos los informes gerenciales deben ser difundidos entre la alta gerencia, los ejecutivos, los administrativos, los operarios y los empleados que figuren potencialmente como “agentes de cambio”. Por otra parte, los informes revelados tendrán eficacia práctica si pueden, con total certeza, transformarse en “planes de acción” que eleven los niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad de la organización.

Finalmente, se implementa en la presente investigación el modelo de investigación – acción, el cual es un enfoque con un diverso espectro de implementación en el cual se asocia el conjunto de innovaciones y mejoras planificadas a un espiral cíclico en el que el capital humano de la empresa y los especialistas consultores externos se integran para garantizar la alineación organizacional. Los pilares conceptuales de este modelo le confieren una especial relevancia a la recolección de información, el análisis evaluativo de los procesos, planificación de estrategias e iniciativas y una revisión sistemática de los efectos que generó la praxis de las fases realizadas en el proceso de aplicación de lo proyectado

9

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es uno de los pilares fundamentales de la visión gerencial, pues esta perfila los componentes, filosofías y modelos de las fases de planeación estratégica que tienen como finalidad materializar con eficiencia y eficacia los objetivos organizacionales. En ese sentido, el desarrollo organizacional toma protagonismo cuando la gerencia formula estrategias para garantizar la

alineación estratégica en su personal, y así estandarizar sistemáticamente las innovaciones, proyectos y programas planificados.

Así, lo que hace decisivo y fundamental el desarrollo organizacional es que permite que el personal sea integrado en la formulación y definición de proyectos gerenciales, lo que se traduce en una organización participativa, democrática e integral. Esto permite que las estrategias planificadas sean holísticas, sistémicas y accesibles en materia de aplicabilidad organizacional, lo que se traduce en más productividad, efectividad y éxito empresarial, que a su vez posibilita elevar de manera significativa los niveles de competitividad y, por lo tanto, lograr afianzarse, posicionarse y transicionar en la esfera comercial y el mercado.

2.2.2. Benchmarking

Es un modelo de gerencia de proyectos que consiste en la evaluación comparativa, el análisis estratégico y la retroalimentación transformativa de las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado. La implementación de este modelo posibilita que las empresas que no han logrado adaptarse a los escenarios fluctuantes y dinámicos del mercado, se posicionen comercialmente a través de sofisticación de sus estándares de calidad, la sostenibilidad de su modelo de negocio y la productividad de sus procesos, sistemas y metodologías.

2.2.3. Outsourcing

El outsourcing –también conocido como “subcontratación, tercerización o externalización”- es una estrategia de gestión basada en la delegación de actividades productivas, operativas y/o funcionales a una organización

especializada con la que se determine, por medio de un acuerdo contractual, el agenciamiento periódico de lo que se le esté solicitando. En esta definición existen dos modalidades de outsourcing, a) en los casos en los que se subcontrata exclusivamente al personal para que facilite el agenciamiento de una determinada actividad o función sin que ésta aporte los recursos requeridos para su ejecución; y b) subcontratar al personal que realizará esta función sin suministrarle ningún tipo de logística y materiales.

Dependiendo del contexto de aplicación, el outsourcing puede utilizarse según el enfoque de los objetivos y sus respectivas finalidades: 1) como una estrategia de eficiencia organizacional y corporativa que tenga como finalidad simplificar las prácticas administrativas, reducir los costos y presupuestos, y depurar al personal practicando el downsizing; 2) como una estrategia de optimización y maximización de la calidad que tenga como finalidad garantizar en los productos y servicios finales índices de sofisticación exclusiva en el mercado, lo cual se traduciría en la delegación de actividades operativas y/o administrativas a otras compañías que las desarrollen de manera más especializada; 3) como una estrategia temporal – a corto plazo- de “minimización de costos” y “maximización de la productividad” en el que se delegan actividades y funciones específicas a otras compañías con la finalidad de comercializar el mayor número de productos y/o servicios a un costo mínimo y a una productividad máxima.

2.2.4. Reingeniería

La reingeniería consiste en la reestructuración, reprogramación y rediseño drástico de los procesos, métodos, modelos, políticas y estándares que caracterizan el modelo de negocio y el esquema administrativo de una organización. En ese sentido, la aplicación de este modelo se traduce en la desarticulación de las normativas, metodologías y sistemas que definen estructuralmente los procesos organizativos, por lo que implica una gestación exponencial de innovaciones.

2.3. MARCO HISTÓRICO

En esta sección se procede a realizar una investigación identificativa, analítica y evaluativa de las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia en el período estándar de 2016-2020.

Una de las investigaciones más relevantes en este período fue la efectuada por Bernal Torres y Frost Gonzáles, la cual fue titulada como “la innovación en las empresas colombianas: un reto a superar”. La investigación tuvo como finalidad realizar un análisis integral, sistémico y específico de los niveles de innovación que se evidencian en las prácticas, modelos, métodos, estándares y principios de los pilares que fundamentan el desarrollo organizacional, la gerencia estratégica y la administración de procesos de las grandes empresas de Colombia, especialmente las que residen en el área de Bogotá, esto en el período 2017.

En ese sentido, se evaluaron en la muestra a un total de “434 directivos de 53 empresas grandes” que operan en diversas esferas económicas y comerciales, a las cuales se les analizó la praxis en materia de sus modelos y prácticas de innovación abierta y su relación con los índices financieros y el posicionamiento comercial en su respectivo mercado.

Con respecto a los resultados obtenidos, se resalta que todos los ítems fueron estructurados con la finalidad de dilucidar y verificar si la gerencia, los ejecutivos y administrativos están fomentando a través de modelos, prácticas, valores y principios organizacionales el espectro diverso de fuentes de innovación externa e interna; además de si la implementación de estos modelos está siendo gestionada estratégicamente de tal manera que está incidiendo en los índices de rentabilidad, posicionamiento comercial y competitividad organizacional.

Como síntesis de la investigación, se resalta que las grandes empresas de Colombia si están aplicando innovaciones en el área comercial, organizacional y

administrativa, pero todas se fundamentan en función del capital intelectual y humano particulares y exclusivos del interior de estas organizaciones. Esto permite inferir que no se está implementando un modelo dinámico, competitivo, integral y holístico de innovación que se articule con las experiencias, novedades, estrategias y programas de las organizaciones competidores que convergen en el mismo mercado.

Posteriormente, ²ya en el período 2019 Nuñez y Palacio Giraldo realizan una investigación titulada “²Administración del riesgo estratégico grandes empresas privadas de Colombia”. En ella ²La investigación tuvo como finalidad identificar y analizar el nivel de efectividad de las prácticas organizacionales, administrativas y gerenciales vinculadas a la evaluación de los factores, variables y escenarios que tienen un grado de influencia significativa en las grandes empresas para la generación de valor. En ese sentido, se establecen “²la estructura, roles, responsabilidades, políticas, apetito del riesgo y la integración con la estrategia y la gestión organizacional”. Por lo tanto, la temática investigativa que protagoniza la realización del estudio es la forma en la que se administran las variables, métricas y coeficientes ²del “riesgo estratégico”.

²Se resalta que en las grandes organizaciones están consolidando un equipo de trabajo conformado por los ejecutivos, administrativos, directivos y otros integrantes de alta gerencia, por lo que estas empresas están continuamente evaluando a través de prácticas gerenciales innovadoras las dinámicas de los competidores, el mercado, el sistema comercial, las políticas públicas y la economía estatal y mundial.

En ese sentido, se le da una relevancia particular a la gestión de escenarios con efectos potencialmente negativos para la organización, en las cuáles se procede a establecer fases de reacondicionamiento, transición, innovación y, si es necesario, reingeniería, lo cual potencializa el capital humano, intelectual, tecnológico y programático de las organizaciones. Asimismo, se evalúan escenarios

que al revisarlos se determinan oportunidades de mejora a nivel de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

En lo relacionado con el grado de profesionalización, experiencia y sofisticación de las prácticas gerenciales aplicadas en la evaluación de riesgos estratégicos, se evidencia que continuamente aplican modelos derivados de filosofía Kaizen, mejora continua, reingeniería, benchmarking, entre otros. Las empresas evaluadas tienen sistemas típicos de multinacionales donde aplican métodos cruzados ² en el que “una región -grupo de países- realiza la medición de otra región, esto en cabeza de los equipos de riesgos y control interno”.

Como conclusión de los datos obtenidos durante el estudio, se puede afirmar con seguridad que las prácticas, modelos y sistemas empleados en las grandes de empresas están alineados significativamente a los estándares teóricos formulados en la literatura académica - empresarial. En ese sentido, se hacen visibles prácticas vinculadas a modelos gerenciales como el benchmarking, mejoramiento continuo, reingeniería, outsourcing, entre otros.

La siguiente investigación fue la más moderna, esta fue realizada en el 2020 por un grupo de investigadores como Cervantes, Salgado, Peralta y García. Su estudio se tituló “*formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano*”. La finalidad de esta investigación fue dilucidar y definir de manera integral las prácticas, modelos y tendencias organizativas de las grandes empresas colombianas del sector “cooperativo multiactivo colombiano”.

En este estudio se realiza una evaluación sistemática de los estándares metodológicos, estructurales, conductuales y procedimentales de 28 grandes empresas, en las que se extrae información significativa a 126 trabajadores por medio de una encuesta previamente estructurada. El enfoque de la investigación es principalmente cuantitativo, tiene una extensión descriptiva, exploratoria y transversal. La modalidad del diseño investigativo es “no experimental”, lo que significa que no se realizan simulaciones de escenarios reales debido a que los fenómenos, eventos, contextos y actores evaluados residen en sus ambientes

naturales, por lo que no hay ninguna sugerencia, acondicionamiento o programación. La población a la que va dirigida el estudio está conformada por un total de 180 empresas grandes.

Analizando estos datos, el estudio procede a afirmar que la tendencia de estas organizaciones es fusionar las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia modernas con modelos tradicionales. En este sentido, existe la problemática de que esta convergencia pueda generar actuaciones empresariales retrógradas y desfasadas que los desalineen con la explosión innovadora de las dinámicas globales. Pero, lo interesante de las grandes empresas analizadas, es que poseen unas prácticas estratégicas que les permiten estar continuamente alineadas a los cambios de su entorno e incluso, a los globales.

45

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación.

La investigación es una monografía teórica que tiene como finalidad identificar, compilar, sistematizar, articular y analizar unos determinados modelos conceptuales sobre las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia. Asimismo, bajo el criterio de la “profundidad de estudio”, la investigación es de tipo descriptivo en el sentido de que articula y describe un esquema conceptual sistemático, integral y metuculoso sobre las principales características - sin hacer alusión a la espiral de causas y efectos- de las teorías sobre las temáticas anteriormente aludidas, por lo que esta sección se categoriza como informe descriptivo. Por otra parte, la investigación trasciende de ser descriptiva a ser explicativa en el sentido de que después de compilar los modelos teóricos sobre la temática se realiza una investigación de las condiciones en las que residen las grandes empresas colombianas, y es allí precisamente donde no sólo se describen sus prácticas, sino que traza como objetivo inferir la espiral de causas, efectos y consecuencias a la información recopilada.

3.2. Enfoque de investigación.

La investigación es de enfoque principalmente cualitativo debido a que se realiza una revisión de las características, atributos, propiedades y aplicaciones conceptuales de los modelos teóricos de la temática por analizar, por lo que no se realiza ningún análisis estadístico o matemático. Aunque, se debe resaltar que cuando se analicen a las grandes empresas se realizarán unos análisis estadísticos de la praxis de estas entidades y, además, evaluaciones sobre sus indicadores financieros, los cuáles emplean fórmulas matemáticas. Por lo tanto, la investigación

es más exactamente de enfoque mixto, se analizan conceptual y estadísticamente las condiciones en las que residen las grandes empresas de Colombia con respecto a unas áreas específicas.

3.3. Método de investigación.

La investigación se desarrolla a partir de inferencias deductivas e inductivas según la naturaleza -cualitativa o cuantitativa- de la información. En ese sentido, se procede a realizar una descripción de los pilares conceptuales de las diferentes teorías relacionadas con las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia, en este apartado la recopilación de información se realiza a partir de investigaciones previas formuladas por especialistas en el área, por lo que su naturaleza es exclusivamente cualitativa-descriptiva, lo que significa que se realizan inferencias deductivas. Después, se realiza una identificación las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016 – 2020, en este apartado la recopilación de información se establece en base a inferencias deductivas de enfoque mixto -cualitativo y cuantitativo-. Finalmente, se plantea la formulación, a través de un análisis FODA, de estrategias destinadas a potencializar, maximizar y regular las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia durante el período 2016 – 2020, en este apartado se realizan inferencias deductivas e inductivas de toda variedad y de toda naturaleza -cualitativa y cuantitativa, aunque predomina la primera-.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. Revisión conceptual de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

En esta sección se procede a realizar una revisión descriptiva y analítica de los pilares conceptuales del esquema de procesos, metodologías y modelos relacionados con las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia. En ese sentido, se efectúa una revisión investigativa de los autores y sus respectivos artículos, revistas, libros, ponencias y tesis con más prestigio profesional, universitario y corporativo.

4.1.1. Prácticas de desarrollo organizacional.

Con la explosión de innovaciones que transforman los modelos de negocio y elevan exponencialmente los niveles de competitividad, es esencial que las organizaciones tengan estandarizada una filosofía de mejora continua en la que estén aplicando en su praxis revisiones correctivas y actualizaciones progresivas que induzcan a innovaciones que redefinan y rediseñen los modelos que caracterizan estructuralmente al ambiente organizativo interno y externo.

Las organizaciones son definidas en función de seis pilares decisivos y esenciales: 1) los capitales financieros; 2) los modelos administrativos; 3) la filosofía corporativa; 4) la visión gerencial; 5) los sistemas tecnológicos y 6) los recursos humanos. Precisamente, estos pilares deben estar continuamente atravesando fases de revisiones, reformulaciones, reestructuraciones e, incluso, de innovaciones disruptivas, para que así estén alineados a la naturaleza dinámica, explosiva y transicional del sistema comercial. En ese sentido, las organizaciones deben estar gestionadas estratégicamente a través de una filosofía gerencial flexible e integral además del empoderamiento de agentes del cambio organizacional que fomenten,

estimulen e incentiven al personal para adaptarse a ciclos continuos de innovación en las políticas, normativas, metodologías, sistemas y filosofías que delinear la praxis organizativa. Esto implica tener una visión integral y sistémica de la cultura, cambio y desarrollo organizacional, para así inducir a sus actores a la alineación estratégica. A continuación, se analizan conceptualmente estos términos para así proceder a articularlos en las diferentes prácticas de desarrollo organizacional.

La *cultura organizacional* es una dimensión colectiva que está codificada a través de ideales, valores, filosofías, cosmovisiones, símbolos, conductas, actitudes, expectativas, entre otros estándares axiológicos, que indiquen colectivamente en facultades psicosociales del personal. En este contexto, un autor afirma que:

³
“Dentro de una organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común. Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización influyen en su comportamiento. En la organización, los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un periodo. Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente. La cultura establece o delimita el devenir de la compañía, ya que conlleva la conducta que los trabajadores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales. Por tanto, el comportamiento que reflejan los individuos en las organizaciones puede ser eficiente, cuando los empleados comparten ciertos valores que guían su actuar” (Pinto Cristiani, 2012, pág. 12).

Figura 1. Elementos de la cultura organizacional



Fuente: ²⁷ “¿Qué es la cultura organizacional? Construye la identidad que tu empresa necesita” por Raffaele, (2021), <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/cultura-organizacional/>

El *cambio organizacional* se define como el grado de acondicionamiento, adaptación y alineación estratégica de los actores y recursos que participan en las organizaciones. Este se da cuando se detectan y ponderan sistemáticamente fisuras, irregularidades e inexactitudes en los procesos, políticas, modelos y métodos de las empresas, por lo que el cambio organizacional tiene como finalidad elevar los niveles de efectividad, productividad, posicionamiento y sostenibilidad financiera, administrativa, organizacional y gerencial. En esa línea de premisas, el cambio organizacional induce a las empresas a aplicar mecanismos, políticas y prácticas que tengan como objetivo informar, de manera meticulosa, transparente y persuasiva, a los actores implicados las causas que explican la innovación, rearticulación y readaptación de los componentes de su espacio de interacción laboral y profesional.

Figura 2. Gestión del cambio.



Fuente: "Gestión del cambio" por BDO Chile (2022) ²¹ <https://www.bdo.cl/es-cl/servicios/auditoria/auditoria-cumplimiento-protocolos-covid-19/gestion-del-cambio>

El desarrollo organizacional es uno de los pilares fundamentales de la visión gerencial, pues esta perfila los componentes, filosofías y modelos de las fases de planeación estratégica que tienen como finalidad materializar con eficiencia y eficacia ³⁸ los objetivos organizacionales. En ese sentido, el desarrollo organizacional toma protagonismo cuando la gerencia formula estrategias para garantizar la alineación estratégica en su personal, y así estandarizar sistemáticamente las innovaciones, proyectos y programas planificados.

Así, lo que hace decisivo y fundamental el desarrollo organizacional es que permite que el personal sea integrado en la formulación y definición de proyectos gerenciales, lo que se traduce en una organización participativa, democrática e integral. Esto permite que las estrategias planificadas sean holísticas, sistémicas y accesibles en materia de aplicabilidad organizacional, lo que se traduce en más productividad, efectividad y éxito empresarial, que a su vez posibilita elevar de

manera significativa los niveles de competitividad y, por lo tanto, lograr afianzarse, posicionarse y transicionar en la esfera comercial y el mercado. En este escenario, un autor afirma:

⁹ “Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa (...) ⁸ La importancia que se le da a este actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipos y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presente en la organización”. (Linares, Segredo Pérez, & Perdomo Victoria, 2013)

Con el objetivo de aplicar los procesos, métodos, políticas y sistemas derivados del desarrollo organizacional en una determinada empresa, es imprescindible aplicar las siguientes acciones:

- Análisis evaluativo de los pilares estructurales que definen el esquema organizativo, administrativo, gerencial y comercial de las organizaciones, para así articular un diagnóstico.

- Sistematizar el diagnóstico en lo sumo posible, de tal manera que se recopile la información más específica posible de los aspectos estructurales y formativos de la estructura organizacional, las jerarquías laborales, la distribución de poderes, las condiciones psicosociales y las problemáticas intergrupales.
- Formulación de estrategias destinadas a solucionar las problemáticas e irregularidades ponderadas en la revisión diagnóstica de las fases anteriores.
- Prospectiva de los posibles resultados derivados de la implementación y aplicación de las estrategias derivadas del desarrollo organizacional.
- Planificación y agendamiento de los eventos, reuniones y sesiones de cualificación, entrenamiento y profesionalización del personal, de tal manera que esté alineado a los estándares del desarrollo organizacional.
- Implementación de los programas, proyectos e iniciativas gerenciales y administrativas, de tal manera que se evalúe si el personal está aplicando las estrategias del plan de desarrollo organizacional.
- Seguimiento a través de la inversión en recursos tecnológicos y humanos que permitan el registro meticuloso, sistemático, integral y continuo de las condiciones de la alineación estratégica, la cultura organizacional y la gestión del cambio del personal.

4.1.1.1. Prácticas del desarrollo organizacional asociados a “cambios estructurales”.

En este apartado, se procede a realizar una revisión descriptiva y conceptual de cada uno de las prácticas o acciones específicas para gestionar, coordinar y aplicar innovaciones estructurales de manera sistemática, integral y estratégica:

- *Integración del personal de evaluación sistemática con la alta gerencia:* En esta práctica se integran los administrativos, ejecutivos, consultores, estrategias empresariales o colaborador staff, entre otros posibles **actores** que podrían conformar el equipo de diagnóstico, para realizar una evaluación sistemática que con una determinada periodicidad se analicen cualitativa y cuantitativamente los niveles de efectividad, productividad y sostenibilidad **de la organización**. Así, este equipo colaborativo integrado por todos los departamentos organizativos y especialistas externos, exponen conceptos, premisas, tesis e ideas que expliquen las posibles causas de las problemáticas detectadas y formulen sus respectivas estrategias para solucionarlas de manera eficiente y eficaz.

Con la finalidad de garantizar un proceso integral, sistémico, imparcial y transparente, se aplican diversas metodologías de extracción de información, tanto de naturaleza cualitativa y cuantitativa, las cuáles se asocian con instrumentos específicos como entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones, pruebas, revisión de registros existentes, entre otras.

- *Socialización expositiva, dialéctica y retroalimentativa con el personal:* La alta gerencia procede a organizar sesiones integración discursiva, interactiva y participativa en la que los diferentes niveles empleados son informados sobre las problemáticas administrativas, financieras, organizacionales y comerciales de la organización. Esto se hace con el objetivo de que el personal exteriorice sus puntos de vista basados en un su espacio laboral particular, y así se logren formular planes, metas y estrategias que sean más fácilmente recepcionadas y adaptadas por los empleados implicados en el proceso de innovación estructural. Asimismo, en este proceso se logra afianzar las relaciones de los empleados con los administrativos, ejecutivos e integrantes de la alta gerencia.

En base a la información recopilada durante esta fase dialógica e integradora, se proceden a categorizar las innovaciones formuladas según el departamento en el que serán aplicadas y su grado de prioridad. Una vez realizado este paso, se redacta el informe final, el cuál estará disponible para su revisión en todos los departamentos de la empresa.

- *Se aplica el modelo basado en los “laboratorios de Sensitivity y Training”:* Este modelo consiste en que el staff técnico del programa invita al personal a socializar durante unos 3 o 5 días de manera dialógica, discursiva y propositiva en la que todos los integrantes participen sin excepciones. En este espacio, se resalta la característica peculiar de que los integrantes del staff técnico no son orientadores temáticos ni dirigentes discursantes, sino unos “facilitadores” que generan los espacios para que el personal invitado exteriorice sus puntos de vista y así los staff puedan evaluar en el que nivel alineación, cohesión e integración organizacional reside el personal.

En este escenario, es indispensable hacer alusión a la rejilla administrativa de Grid Gerencial, la cual es una de las empleadas a nivel mundial. A continuación, se presenta sus categorías:

6
“1) Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización. 2) Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización. 3) Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo. 4) Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas

3

salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal). 5) Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria” (Pinto Cristiani 2012).

Figura 3. Prácticas del desarrollo organizacional



Fuente: "Desarrollo organizacional" por Transformación y Crecimiento Consultores (2020), <https://tccconsultores.com.mx/soluciones/>

4.1.1.2. Prácticas de desarrollo organizacional de Kurt Lewin

Kurt Lewin, citado por Montúfar (2008), sostiene que cuando las organizaciones atraviesan por una fase de innovaciones disruptivas o cambios estructurales, se desarticulan una serie de fuerzas que mantenían la estabilidad y el posicionamiento de un determinado sistema administrativo y organizacional, y estas comienzan a interactuar conflictivamente con sus dualidades para así mantenerse en su “statu quo”. En este sentido, cuando se estandariza un modelo de innovación, colisionan una serie de fuerzas duales que divergen entre sí, estas son las “fuerzas impulsoras” y las “fuerzas restrictivas”. La primera serie de fuerzas se caracterizan por inducir a la innovación, la mejora continua y la transición evolutiva; por el contrario, la segunda serie de fuerzas persuaden a los empleados a la resistencia al cambio y a la permanencia estática e invariable de los sistemas organizativos.

Figura 4. Modelo de Lewin aplicado en organizaciones modernas.

Fase	Característica de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y a largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

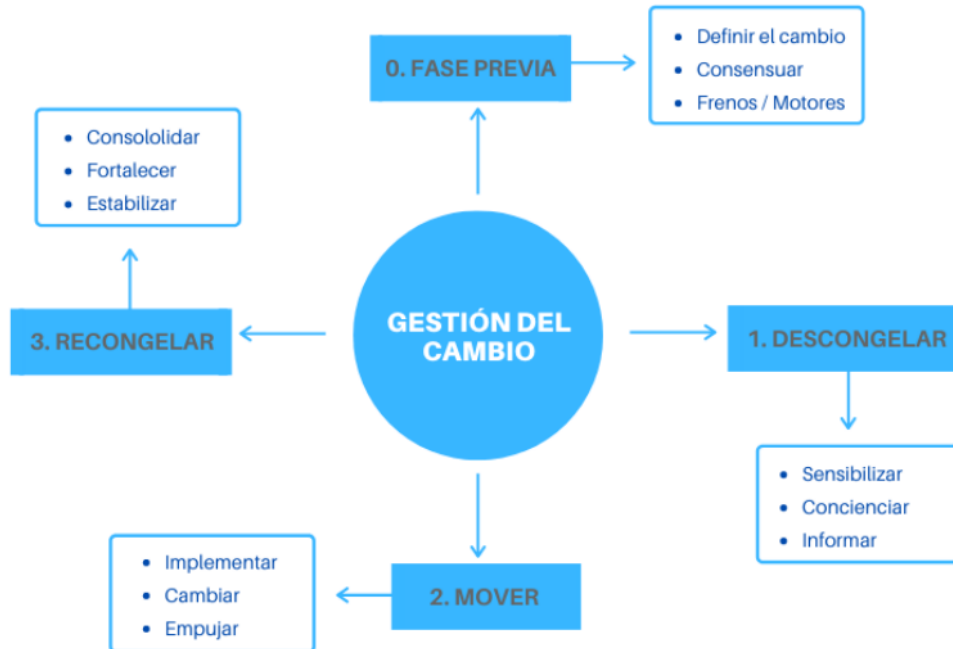
Fuente: “Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones” por Montúfar, (2008, pág. 68)

En la fase en la que están equilibradas las fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, las conductas, actitudes y tendencias son de una naturaleza relativamente inflexible, conformista y conservadora. Este estado se denomina “equilibrio cuasi estacionario”. Para desestabilizar este balance entre las fuerzas, el Kurt Lewin formula un plan estratégico basado en tres pilares fundamentales:

- 1) *Descongelamiento*: En esta etapa se implementan estrategias y programadas destinados a atenuar la intensidad de las fuerzas restrictivas, lo que significa posicionar innovaciones disruptivas que induzcan a los actores implicados a desvanecer sus conductas, actitudes y tendencias ligadas al conformismo, inflexibilidad y continuidad permanente.
- 2) *Cambio o movimiento*: En esta etapa se atraviesa un período transicional de difusión, formación y adaptación de valores, ideales, conductas, actitudes y tendencias que induzca al personal a evolucionar y alinearse a los nuevos estándares que está posicionando la organización.
- 3) *Recongelamiento*: En esta etapa los actores implicados en la innovación atraviesan una etapa de equilibrio y balance en el que la organización a través de normativas, políticas, estándares y cultura informativa promueve los recursos para que su personal se estabilice y domine los nuevos proyectos organizacionales.

En las organizaciones modernas este modelo de Lewin puede aplicarse según lo especifican las siguientes gráficas extraídas de investigaciones teóricas actuales:

Figura 5. Gestión del cambio actual basado en Lewin.



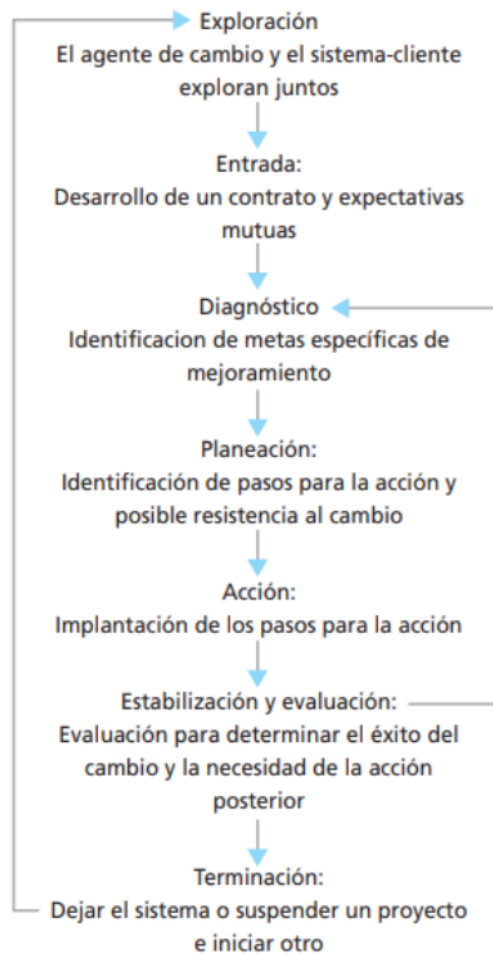
Fuente: “La gestión del cambio en las organizaciones” por Brezmes (2021),
<https://www.coachingtalent.es/la-gestion-del-cambio/>

4.1.1.3. Modelo de planeación

Este modelo fue originalmente diseñado por “Lippitt, Watson y Westley”, -
citado por Montúfar- y posteriormente diversificado y mejorado por diversos
especialistas. Sus premisas más relevantes están basadas en la idea de que no
debe existir información confidencial y exclusiva de la alta gerencia y los ejecutivos,
sino que todos los informes gerenciales deben ser difundidos entre la alta gerencia,
los ejecutivos, los administrativos, los operarios y los empleados que figuren
potencialmente como “agentes de cambio”. Por otra parte, los informes revelados
tendrán eficacia práctica si pueden, con total certeza, transformarse en “planes de

acción” que eleven los niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad de la organización.

4 *Figura 6. Modelo de planeación de Lippit, Watson y Westley.*



4 Fuente: “Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones” por Montúfar, (2008, pág. 68)

El modelo no suele aplicarse sistemática y linealmente en todas las organizaciones que sintonizan con sus metodologías debido a que su principal

característica es que su esquema conceptual no es universal, sino que es dinámico, adaptativo y flexible, por lo que cada empresa lo aplica según su naturaleza organizacional y administrativo. Lo que si es universalizable es que es un modelo en donde la planificación es decisiva e imprescindible, por lo que el desarrollo de cada una sus fases son meticulosamente articuladas.

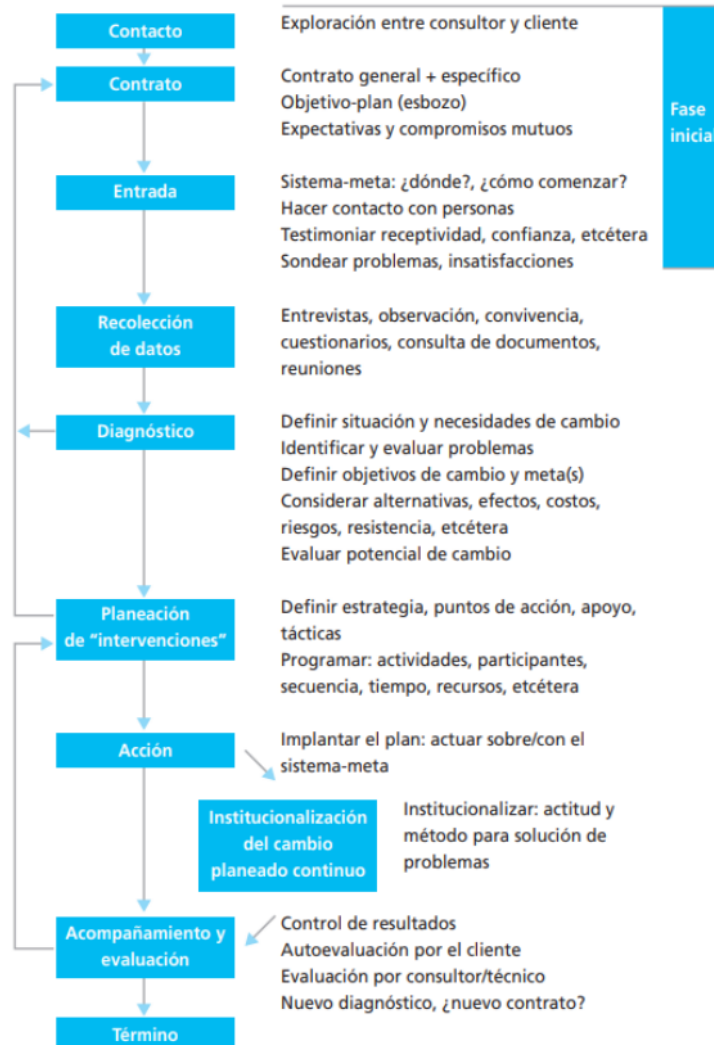
4.1.1.4. Modelo de investigación – acción.

Es un modelo con un diverso espectro de implementación en el cuál se asocia el conjunto de innovaciones y mejoras planificadas a un espiral cíclico en el que el capital humano de la empresa y los especialistas consultores externos se integran para garantizar la alineación organizacional. Los pilares conceptuales de este modelo le confieren una especial relevancia a la recolección de información, el análisis evaluativo de los procesos, planificación de estrategias e iniciativas y una revisión sistemática de los efectos que generó la praxis de las fases realizadas en el proceso de aplicación de lo proyectado. En este sentido, no se le da un énfasis protagónico al conjunto de acciones tangibles, ni a la praxis en sí misma, sino a los aspectos programáticos, conceptuales e intangibles que conducen las acciones. Con respecto a este modelo, un investigador afirma que:

7
“El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen de manera clara una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no es garantía de que sean utilizados de manera apropiada”. (Montúfar, 2008, pág. 49)

4.1.1.5. Modelo del cambio planeado

Figura 7. Modelo de Desarrollo Organizacional de Faria Mello



Fuente: "Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones" por Montúfar, (2008, pág. 68)

Este modelo es naturalmente cíclico, por lo que sus fases se aplican de una manera secuencialmente continuada. En relación con sus conceptos, su enfoque se basa fundamentalmente en la “exploración informativa” entre el consultor y el cliente, lo que posibilita el intercambio recíproco de informaciones y un análisis tangencial del contexto comercial.

En la fase de contactos se plantea como objetivo la determinación del perfil de los clientes potenciales, la exploración de sus tendencias, valores y conductas relacionadas con la innovación, el establecimiento de la tesis preliminar, las razones históricas que lo justifican, las causas que originaron el fallo de planes anteriores y la identificación de actitudes, valores y tendencias vinculadas del personal en el contexto de la aplicación de innovaciones. En la fase de contratos, se determina el grado de aplicabilidad del proyecto, la asignación de roles, los períodos de envío, de los sistemas para la recolección de datos, los métodos de envío y presentación del programa, los costos presupuestados, la secuencia de procesos, el personal de marketing, lugar y fecha en la que se suministra información.

4.1.2. Prácticas de innovación.

A continuación, se proceden a articular las principales prácticas de la innovación en un plan estratégico, el cual estará seccionado en diez fases en los que estará compiladas sistemáticamente los procesos, metodologías, políticas, estándares y principios que conducen a las organizaciones a niveles exponenciales de innovación.

4.1.2.1. Prácticas innovadoras en la formulación de visión organizacional.

La visión organizacional tiene la particularidad de inspirar, fomentar y justificar la planeación de innovaciones, por lo que está ineludiblemente ligada al nivel de innovación que generará la organización en sus planes, asociaciones y

actuaciones en el contexto comercial, tecnológico, administrativo y gerencial. Esto es debido a que la visión es la que define los objetivos del modelo de negocio, el enfoque comercial y la filosofía corporativa, por lo que las organizaciones serán innovadoras en función de lo visionaria, ingeniosa y emprendedora que sea la articulación de la agenda empresarial. Asimismo, la visión explica las problemáticas que justifican la innovación, formulan las soluciones para darle una orientación a la innovación y define de manera específica las características y rasgos de las actuaciones que se deben ejecutar para materializar la innovación.

Figura 8. Pilares estructurales de la innovación empresarial.



Fuente: "Índice cultura de innovación" por Rao & Weintraub (2014), <https://www.df.cl/tendencias/df-lab/falta-de-liderazgo-capacitacion-y-recursos-son-las-brechas-de-la>

La visión debe ser articulada, perfilada y desarrollada por un equipo de trabajo de máximo doce personas (ejecutivos, estrategias empresariales y consultores profesionales externos la empresa), los cuáles deben gestionar estratégica e integralmente los datos que posea la alta gerencia. A continuación, se describe la praxis que debe realizarse para perfilar la visión organizacional:

- **Identificación de las problemáticas:** En esta fase la organización realiza una síntesis informativa que integre sistemáticamente las revisiones evaluativas del ambiente interno y externo. Para garantizar la imparcialidad, transparencia y eficacia, es esencial asociar a todo el personal y a los stakeholders, de tal manera que se recopilen volúmenes de información más holísticas, contrastadas y alineadas a modelos derivados del benchmarking y el “sistema de incitación”.
- **Evaluación de las problemáticas:** Una vez identificadas las problemáticas, se procede a analizar cualitativa y cuantitativamente el nivel de relevancia que tienen esta problemática con relación al grado de gravedad y a si realmente son la causa de los síntomas negativos visibles en la organización. La información obtenida se realiza a partir de investigaciones comerciales, métodos digitales e informáticos y estrategias organizativas.
- **Diseño de un espectro diverso de alternativas para la solución de la problemática:** En esta fase se aplican “sesiones de brainstorming” en el que ejecutivos, administrativos, operarios, empleados, entre otros, exterioricen sus puntos de vista sin darle demasiada relevancia a su lógica aparente.
- **Validación de las alternativas formuladas para la solución de la problemática:** Las ideas derivadas del brainstorming son evaluadas y ponderadas a través de criterios de lógica integral, tales como el grado de alineación con los objetivos organizacionales, los beneficios reales para la organización y el personal, el nivel de aplicabilidad y accionabilidad, los

presupuestos invertidos, el lapso de ejecución y el efecto en el desarrollo de las actividades cotidianas.

- **Elección de la alternativa:** Una vez evaluadas las alternativas en función de las variables anteriormente expuestas, se procede a reacondicionarlas y sintetizarlas de tal manera que se perfila una alternativa que satisfaga en un grado razonable la lógica y los criterios empresariales.
- **Perfilación de la visión:** La visión se articula en función de las problemáticas que justifican la innovación, las soluciones para darle una orientación a la innovación y las características y rasgos de las actuaciones que se deben ejecutar para materializar la innovación.

4.1.2.2. Prácticas innovadoras en la dinámica del cambio organizacional.

La definición de la visión es decisiva para acondicionar el escenario de la innovación organizacional, pero sin la existencia de una dinámica del cambio que persuada al personal a alinearse estratégicamente a las innovaciones, los objetivos organizacionales no van a materializarse a través de una praxis informada, sistemática y real. En ese sentido, la dinámica del cambio tiene como finalidad inducir al personal a ser agentes de la innovación y en definir los pilares fundamentales de la agenda gerencial propuesta para la praxis de la innovación. Estos son los objetivos organizacionales, el enfoque orientativo y el período de aplicación de las mejoras. En sintonía con estos objetivos, es de aclarar que se aplican en esta fase la concepción moderna de la teoría de Kurt Lewin, la cual fue anteriormente desarrollada. (Véase el apartado de desarrollo organizacional)

Para fomentar una dinámica de cambio, es indispensable realizar las siguientes prácticas, métodos y principios:

- ***Difundir al personal los rasgos particulares de la visión:*** La finalidad de esta dinámica de cambio es asegurarse que absolutamente todos los empleados revisen y comprendan cada una de las características específicas de la visión. Con ese objetivo, la organización debe perfeccionar, posicionar y globalizar los sistemas comunicativos, de tal manera que sea posible sostener relaciones interpersonales entre el personal y alta gerencia. De la misma manera, la difusión de la visión no debe ser solamente informativa y explicativa, sino también debe ser persuasiva, inspiradora y realista. Para ello deben aplicarse diversas metodologías derivadas del neuromarketing, la programación neurolingüística y el coaching.
- ***Análisis de las irregularidades e inexactitudes de las funciones de la organización:*** Para que la dinámica del cambio sea lo más integral, informada y estratégica posible, es imprescindible que se realice un análisis evaluativo de las fisuras que presenta el performance de la empresa, de tal forma que se ponderen los procesos ineficientes e improductivos. Esto se hace con la finalidad de poner en evidencia cómo las estrategias delineadas de la visión organizacional van a generar una transición positiva hacia la innovación. Para realizar este análisis, se debe integrar al personal de tal manera que el ambiente organizacional sea participativo, cohesivo y dialógico.
- ***Modelización de las “economías”:*** En la anterior fase ya se realizó un análisis evaluativo de los procesos y estándares de la organización, por lo que se han definido en que aspectos particulares la visión organizacional va a generar una transición innovadora. Lo siguiente es ponderar de manera cuantitativa el efecto que tendrá la aplicación de la visión organizacional en los niveles financieros de sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. Con este fin, se estiman indicadores operativos y financieros, entre ellos “el

5

aumento de cuotas del mercado, el incremento de los márgenes, la reducción de la mano de obra en la fabricación, entre otros”.

- **Diseño de la agenda estratégica de acciones a ejecutar:** Este ítem se estructura en 4 puntos fundamentales, 1) articulación de la visión a partir de pilares de innovación que deberían ser susceptibles a revisiones y reformulaciones, 2) el registro de un cronograma que contenga las acciones que se ejecutarán, 3) división de los “equipos de competencia”, lo que significa integrar al personal que participará en las diferentes fases de aplicación de plan de desarrollo, y, finalmente, 4) definición sistemática de los efectos globales y sistémicos que tendrá la agenda estratégica de acciones derivada de la visión organizacional. En esta última fase se debe aclarar que la visión debe ser rearticulada y reestructurada si no hay coherencia conceptual con los resultados obtenidos.

4.1.2.3. Prácticas innovadoras en la adaptación al cambio continuo del ambiente externo.

La globalización del sistema comercial, la gestación exponencial de sociedades del conocimiento, la estandarización de tecnologías de la información y el posicionamiento de la economía mundial ha generado una explosión de innovaciones que se han traducido en niveles exponenciales de competitividad organizacional. En línea con este escenario dinámico y transformativo de mejora continua, las empresas que tengan la visión de posicionarse y afianzarse en el mercado deben sintonizar con las nuevas tecnologías, modelos y prácticas de innovación, por lo que es esencial que posicionen en su filosofía gerencial, cultura organizacional y modelos administrativos una visión ligada a la transición, reestructuración y reacondicionamiento continuo.

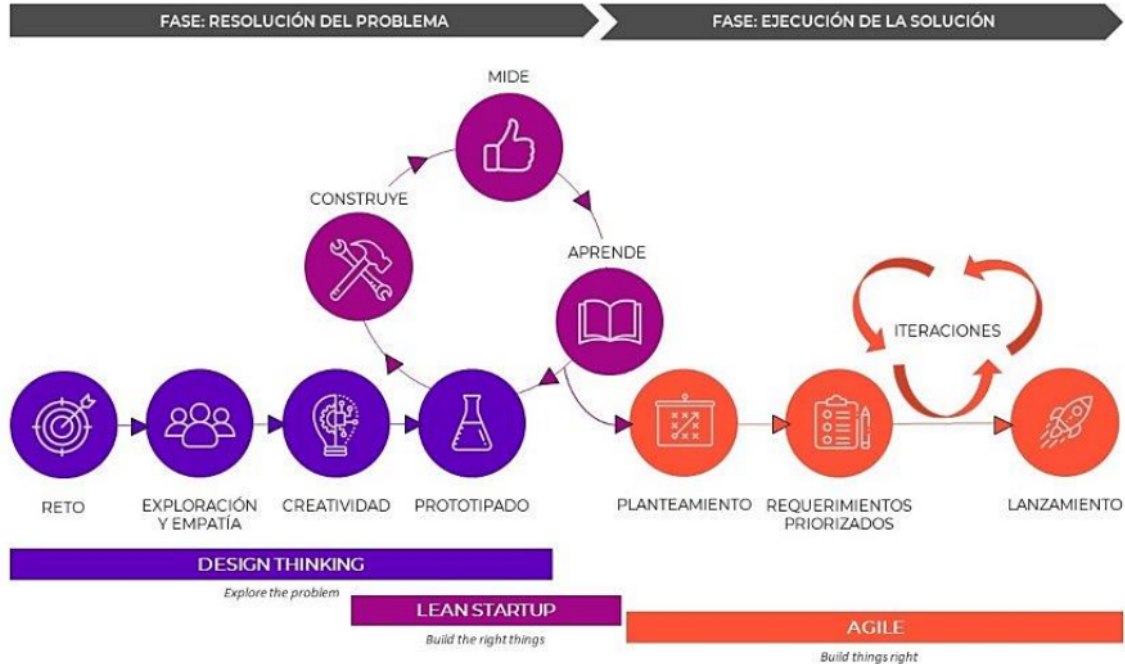
Figura 9. Pilares estructurales de la innovación del ambiente externo.

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Fuente: "El ciclo de innovación ágil: ¿Cómo generar valor que se adapte al cambio?" por Aguilar



(2019) <https://www.sociedaddelainnovacion.es/ciclo-de-innovacion-agil/>

En este sentido, las organizaciones deben posicionar prácticas de reingeniería que se traduzcan innovaciones. Con este fin, deben 1) Planificar, evaluar y posicionar el modelo gerencial que esté alineado a los estándares de innovación organizacional; 2) Organizar y gestionar el capital humano para su posicionamiento como agentes del cambio que se dividan en equipos según sus departamentos; 3) Evaluar sistemática e integralmente las líneas de acción destinadas a materializar los programas de innovación; 4) Revisar continuamente las posibilidades de transición, evolución y acondicionamiento innovador, de tal manera que la visión organizacional sea susceptible de reprogramarse; 5) Suprimir y eliminar todas las tendencias, filosofías, valores y sistemas de creencias vinculadas a la resistencia al cambio, el conformismo y el conservadurismo; 6)

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Gestionar de manera informada e inteligente el balance económico a través de la ejecución de procesos de innovación o reingeniería; 7) Afianzar las relaciones comunicativas entre la alta gerencia y el personal; 8) Organizar sesiones de profesionalización y especialización del personal, de tal manera que estén actualizados a las nuevas tendencias empresariales.

Uno de los factores decisivos para estar alineado a las nuevas tendencias del ambiente externo es precisamente tener agentes de cambio que tengan una formación y experiencia significativa en la “gestión de proyectos”, en la resolución integral de problemáticas polifacéticas y polifuncionales, y en la gerencia de ambientes potencialmente dinámicos y disruptivos. A continuación, se comparte el perfil que deberían tener estos agentes del cambio, según un autor prestigioso:

“⁵1) La voluntad constante de ser un jugador de equipo y el interés en colaborar a través de la participación con grupos de trabajo; 2) la capacidad de comunicar a todo nivel, es decir, la facultad de hacerse entender a todos los niveles de la empresa, ante diferentes niveles jerárquicos de la empresa y ante las diversas funciones de esta; 3) una capacidad de motivar y animar a un equipo multidisciplinario y compuesto por personas procedentes de distintos niveles; 4) una elevada capacidad para escuchar que le permita comprender, más allá de las simples palabras, la realidad de las situaciones y de los problemas; 5) Un sentido desarrollado de las responsabilidades, es decir, la voluntad y la capacidad de asumir mejor, y en todo tipo de circunstancias, las tareas a desempeñar en los plazos establecidos; 6) unas ⁵cualidades de formador y de instructor; 7) la capacidad de “ver en la niebla”, es decir, la capacidad de identificar y poner en evidencia las prioridades en medio de un diluvio de datos y de información”. (Grouard & Meston, 2015)

4.1.2.4. Prácticas innovadoras en la ejecución de cambios organizacionales.

Una vez consolidadas las prácticas de innovación vinculadas con la planificación, diseño y evaluación de la visión organizacional, se procede a definir y entrelazar las metodologías, políticas y estándares que van a intervenir en su praxis y performance. Si bien todo está planificado de manera sistemática y meticulosa, en el proceso de materialización de los objetivos pueden surgir escenarios que implican realizar revisiones, rectificaciones e incluso reformulaciones estructurales. De ahí se origina la relevancia de las prácticas innovadoras de ejecución, pues permite que la organización evolucione en su performance a través del reacondicionamiento de actuaciones que sintonicen con escenarios dinámicos que no fueron planeados en fases preliminares. Esto se traduce en experiencia organizacional.

La ejecución de cambios organizacionales está delineada por tres pilares fundamentales en los cuáles se aplican diversos modelos teóricos:

- 1) Reacondicionar y redefinir la cultura organizacional antes de modificar las asignaciones y compromisos laborales. En este apartado se suele aplicar la “teoría del cambio programado”, la cual sostiene que la innovación empresarial se origina en la evolución de los saberes profesionales, capitales intelectuales y las tendencias, valores y actitudes de los trabajadores. Antes de redefinir las funciones y asignaciones laborales, se deben aplicar estrategias eficaces en materia de cultura organizacional, de tal manera que se modifiquen los aspectos psicosociales y psicoafectivos del personal.
- 2) La segunda teoría empleada es del “alineamiento” de tareas”. Esta es, básicamente, una antítesis de la teoría del cambio programado, pues sostiene que es más eficaz para la innovación organizacional posicionar al trabajo en nuevas categorías, asignaciones y compromisos. En ese sentido, antes de reacondicionar y redefinir los valores, actitudes y tendencias de los empleados, se les debe estimular a través de nuevos puestos laborales. Así, toda innovación debe originarse a través de la rearticulación de la estructura organizacional.

- 3)** Aplicar el “principio de universalidad” en el ambiente organizacional, lo que se traduce en formulación de planes para la integrar y cohesionar al personal en un grado potencialmente significativo. Esta estrategia consiste en que, para lograr posicionar las innovaciones en el personal, es indispensable integrarlo en el proceso de diseño, planeación y articulación de este. Naturalmente, esto le inspirará a alinearse a los nuevos estándares.
- 4)** Se aplica el “principio de indeterminación” en el que se está alineado al plan estratégico formulado en la visión organizacional, pero se tiene autonomía relativa para modificar algunos aspectos en base a la naturaleza de las acciones del ambiente externo. Esto consiste en que, en el desarrollo del plan estratégico y los objetivos de la visión organizacional, se debe conferirles una relativa autonomía y un espacio de libertad a los empleados.

Figura 10. Estrategia del cambio



Fuente: "Gestión del Cambio, midiendo su impacto" por Sintec Consulting (2015)

https://sintec.com/p_innovador/gestion-del-cambio/

4.1.3. Prácticas gerenciales.

4.1.3.1 Benchmarking

Los niveles exponenciales de competitividad, globalización e informatización han generado que sea indispensable explorar y evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan, acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial.

Entrelazando las premisas con la temática del benchmarking, el anterior escenario aludido de transición e innovación continua e inexorable hace que las organizaciones que deseen posicionarse y estelarizarse en la esfera comercial tengan que definir los pilares críticos, las condiciones organizacionales, los modelos gerenciales y la filosofía corporativa que delinean los perfiles de las diversas organizaciones que son competitivas y representan un elevado riesgo de generar innovaciones disruptivas que modifiquen significativamente el panorama en los mercados.

En este sentido, el benchmarking se posiciona como uno de los modelos fundamentales para gerenciar estratégicamente la explosión de innovaciones en el mercado, pues permite que las organizaciones, a través de la revisión de las experiencias que atravesaron las organizaciones más exitosas de su entorno –e incluso mundial-, identifiquen, analicen e implementen las estrategias, los modelos y las metodologías que se han posicionado como un estándar representativo en materia de innovación, eficacia, rentabilidad y productividad.

El benchmarking es un modelo de gerencia de proyectos que consiste en la evaluación comparativa, el análisis estratégico y la retroalimentación transformativa de las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según los índices de

10 éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado. La implementación de este modelo posibilita que las empresas que no han logrado adaptarse a los escenarios fluctuantes y dinámicos del mercado, se posicionen comercialmente a través de sofisticación de sus estándares de calidad, la sostenibilidad de su modelo de negocio y la productividad de sus procesos, sistemas y metodologías.

3 En este contexto, una prestigiosa organización define al marketing como “un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance” (American Productivity & Quality Center, 2020).

En líneas generales, los objetivos de benchmarking en algún proyecto de gerencia estratégica son:

- 1) Evaluar las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado.
- 2) Determinar los pilares estratégicos que, a través de un proceso de retroalimentación transformativa, reformulación adaptativa e innovación mimética, se puedan implementar el contexto de la organización que se pretende elevar los niveles de posicionamiento, sostenibilidad y productividad.
- 3) Acondicionar un registro digital de datos en los que estén esquemáticamente descritas las estrategias, estándares, metodologías y modelos que delimitan los pilares organizativos de las empresas líderes en el mercado, para que se

estén evaluando si pudiese su implementación traducirse como una solución comercial a las problemáticas que esté atravesando la empresa.

Asimismo, existen unos objetivos específicos que normalmente funciona en todos los niveles de organizaciones, entre ellos se resaltan:

- 1) Determinar los pilares estratégicos que se posicionaran orientativamente en las diferentes etapas de implementación del modelo de planificación estratégica.
- 2) Definir las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales que se adaptan a las características y variables del contexto empresarial y el modelo de negocios.
- 3) Evaluar sistémica, holística e integralmente las condiciones financieras, organizacionales, administrativas y gerenciales en las que se encuentran las empresas que se están tomando como puntos de referencia dentro del proceso de benchmarking.
- 4) Implementar las innovaciones generadas a través del reacondicionamiento y readaptación de las innovaciones extraídas de las empresas estudiadas, esto a través de aplicación de una praxis novedosa que esté alineada a los avances tecnológicos y comerciales.
- 5) Establecer nexos integrales con las organizaciones a las que se está planificando aplicar un modelo de benchmarking, esto con el objetivo de acceder más fácilmente a sus pilares estructurales a partir del intercambio recíproco y bilateral de información.

Para ³recapitular, el benchmarking surge, como lo expresa un especialista, a partir del “endurecimiento de las condiciones del mercado, en términos de mayor competencia, variedad y calidad, personalización de la demanda y ajuste a los plazos, junto con la aparición de las nuevas tecnologías de innovación y

11

comunicación, cuya repercusión se siente especialmente en la reducción del ciclo de vida del producto y la tecnología de proceso, revoluciona la gestión empresarial hacia la búsqueda de nuevas herramientas de gestión y mejora continua" (Intxaurburu, Miren Gurutze, & Ochoa laburu, 2005).

En ese sentido, el benchmarking se define como un proceso en el que la retroalimentación transformativa fundamentado en el aprendizaje organizativo y la gestación de una filosofía de innovación continua basadas en el performance de compañías exitosas se convierten en los pilares programáticos y estratégicos que delinearán la agenda organizacional para lograr el posicionamiento comercial. En esa línea, este modelo se articula en la premisa de que, si una organización aspira estabilizarse, afianzarse, posicionarse protagónicamente, debe estar alineada a las condiciones de competitividad, globalización, informatización e innovación del escenario comercial, así como del performance de organizaciones líderes que revolucionan la praxis empresarial.

Figura 11. ¿Cómo aplicar un benchmarking?



Fuente: (CEG, 2019)

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Dada la naturaleza evolutiva y dinámica del benchmarking, es realmente complejo estandarizar una definición consensuada entre los estrategas empresariales, practitioners, académicos y consultores. Analizando la historia del concepto, se han publicado diversas definiciones, las más predominantes la han conceptualizado como: “técnica de mejora operativa”, “herramienta de gestión estratégica y competitiva”, “³ filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la autosuperación”, entre otras.

En este contexto, se ha cuestionado si realmente el benchmarking es una forma de innovación basada en la adaptación, rediseño y reacondicionamiento o se limita exclusivamente a una manera de emulación fundamentada en el espionaje industrial. Ante esto, es imprescindible para las organizaciones emplear el modelo de benchmarking a través de dos pilares sucesivos: la revisión comparativa y la retroalimentación integral.

En la primera fase de revisión comparativa se van a establecer un conjunto de indicadores y métricas cuantitativas que evaluarán los niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad de las mejores prácticas que emplean las organizaciones líderes en un determinado mercado. En ese sentido, se procede a evaluar comparativamente la información recopilada en función de los procesos, sistemas y metodologías que delinear los pilares estructurales que conforman la praxis de la empresa que está aplicando el benchmarking. pero en esto no conceptualiza el benchmarking, sólo es una parte inicial.

La segunda fase ya no se limita a revisar las prácticas y modelos con elevados índices de excelencia para realizar un análisis comparativo, sino que, además, se procede a inferir los patrones, modelos y filosofías que han sido la fuente real de inspiración en la gestación de esas prácticas que han elevados los indicadores financieros y otras formas de evaluación de éxito comercial, así, entre otras maneras de conceptualizarlo, esta fase implica analizar el “cómo”. En ese

sentido, esta metodología implica una retroalimentación integral y sistémica de esas organizaciones.

Es precisamente en este escenario en el que el benchmarking se posiciona como una forma innovación, pues procede a través de diversas metodologías, modelos y prácticas de evaluación integral, inferir cuáles son las razones programáticas ocultas que permitieron que el performance de las organizaciones las posicionara como líderes en el mercado, por esto se denomina retroalimentación basada en una visión integral.

Asimismo, en diversos casos se formulan novedosas estrategias de implementación basados en la premisa de que cada organización, así estén en mismo nicho de mercado, es un universo de variables, coeficientes y parámetros que tienen una naturaleza única, por lo que imitar con exactitud el performance de una empresa podría ser perjudicial, haciendo decrecer significativamente los índices de estabilidad empresarial. Por lo tanto, la innovación, como ya se expresó anteriormente, está basada en la adaptación, reacondicionamiento y rediseño de las prácticas, modelos y sistemas que se han posicionado en el ambiente externo como un estándar de excelencia y sofisticación profesional.

Figura 12. Fases de un benchmarking.



Fuente: (Bayés, 2022)

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

En lo relacionado con las ventajas del Benchmarking, se puntualizan las que resaltan diversos académicos, estrategias empresariales y profesionales experimentados:

- En el proceso de realizar una revisión integral y sistémica de las prácticas, modelos y metodologías se han posicionado como exponentes del éxito, la organización se estimula a desarrollar un pensamiento más flexible, creativo y divergente, lo que incide significativamente en la interpretación que se tiene de sus pilares estructurales al hacerla más holística, comparativa y objetiva.
- La implementación del modelo de benchmarking no genera progresos lineales ni garantiza la gestación de la innovación, pero lo que sí es seguro es que una vez implementando, los procesos, sistemas y metodologías estandarizadas atraviesan una fase de evaluación depurativa, por lo que al final del proceso se obtiene un diagnóstico tipo matriz DOFA.
- El benchmarking es fundamentalmente una forma de aprendizaje organizativo y dialéctico, estimula la asociación de organizaciones, lo que se traduce en la difusión recíproca y bilateral de conceptos, lógicas, experiencias y novedosas ideas sobre temáticas organizacionales. Diversos especialistas han sostenido que, en la sociedad moderna, el benchmarking tiene un enorme potencial para infundir profesionalización organizativa, difusión de conocimiento y eclosión de novedosos conceptos.
- En el contexto de una probable aplicación del modelo de planeación estratégica, el benchmarking permite la determinación de objetivos organizacionales que estén alineados a los estándares metodológicos y procesuales de las organizaciones que están posicionadas en un nivel de excelencia comercial privilegiado.

- El benchmarking es un modelo de gerencia estratégica que permite el acondicionamiento y aplicación de otros modelos, particularmente el de reingeniería de procesos, la filosofía Kaizen y la Gestión de la Calidad.
- Expande la visión organizacional externa más allá de la esfera competitiva, pues se exploran holística, sistémica e integralmente un espectro diverso de organizaciones que son o fueron líderes en las diferentes esferas comerciales que no se relacionan ni histórica, geográfica, tecnológica o socialmente.

A continuación, se hace alusión a las diferentes modalidades de benchmarking:

a) Benchmarking interno: Consiste en realizar una revisión evaluativa de los diferentes departamentos internos de la organización con la finalidad de identificar las áreas cuya agenda organizacional se ha ejecutado con los niveles más elevados de eficiencia, sostenibilidad, productividad e innovación. En ese sentido, se evalúan comparativamente las métricas, los indicadores y los parámetros para así dilucidar las prácticas administrativas, los estándares metodológicos y los modelos operativos que se están confiriéndole a la organización una praxis estratégica y eficaz. Cómo se podrá inferir, esta modalidad de benchmarking no explora a otras organizaciones externas, sino que se limita en los departamentos y áreas internas que delinean el esquema organizacional interno. Esta modalidad fomenta la cohesión y la integración de la organización, por lo que es imprescindible aplicar antes que otras modalidades de benchmarking.

b) Benchmarking externo. Esta modalidad, a su vez, se divide en tres tipos:

- 1) **Benchmarking competitivo:** Consiste en la evaluación comparativa, el análisis estratégico y la retroalimentación transformativa de las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de los competidores directos que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado.
- 2) **Benchmarking funcional:** En esta modalidad se aplica exactamente la misma definición que el competitivo con la excepción de que se el análisis evaluativo se implementa en todos los niveles de organizaciones, prescindiendo de su geografía, su naturaleza corporativa y su contexto histórico. En ese sentido, no es relevante si son competidores que pertenecen al mismo mercado, pues lo realmente fundamental es que tengan prácticas y modelos que se hayan posicionado en niveles elevados de prestigio comercial.
- 3) **Benchmarking integral:** Esta modalidad entrelaza secuencialmente al benchmarking interno, competitivo y funcional en un mismo proceso. Esta es la forma más perfecta del modelo debido a que integra en una síntesis las prácticas, modelos, políticas y métodos que son un éxito a nivel interno, competitivo y sectorial-internacional, lo que permite una eclosión de innovación a través de esquemas conceptuales holísticos y sistémicos que exploren el mayor número de variables, coeficientes y estadísticas posibles.

4.1.3.2. Outsourcing (Tercerización)

Los índices exponenciales de competitividad y globalización han generado que sea indispensable evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan,

acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial. En este escenario fluctuante y dinámico, el outsourcing es una de las herramientas de gestión que más relevancia ha tenido en la agenda gerencial y en las resoluciones comerciales que han aplicado las organizaciones de categoría mundial.

Las organizaciones modernas que aspiran posicionarse y/o afianzarse privilegiadamente en la esfera comercial implementan modelos de gestión que se enfocan principalmente en garantizar índices de eficiencia y productividad, lo que se visibiliza en la aplicación de estrategias destinadas a simplificar los costos, la inversión de capital de humano, los períodos de abastecimiento, industrialización y comercialización, los presupuestos en materias primas, los procesos administrativos, y un amplio etcétera.

Con esta finalidad es, precisamente, que el Outsourcing toma prestigio empresarial, pues este modelo permite que las organizaciones puedan acceder a tecnologías con estándares de sofisticación más avanzados a unos valores presupuestales más sostenibles y, adicionalmente, con unos proveedores más cualificados y profesionales. Todo esto al tiempo en el que se prescinde de personal, recursos y sistemas innecesarios que elevan exponencialmente los costos de sostenibilidad del modelo de negocio.

Resaltando la relevancia de este modelo, unos especialistas en el área afirmaron que “el outsourcing es considerado como una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan, una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados. Adicionalmente esta estrategia de gestión ha tomado vital importancia en la actualidad debido a los procesos de internacionalización de las organizaciones, donde es requerida la concentración de esfuerzos de las mismas en aquellos procesos que le resultan estratégicos, llevando a identificar aquellos que pueden ser desarrolladas de una manera más efectiva por parte de otras organizaciones que cuentan con las capacidades y tecnologías para ofrecer valor agregado a estas

actividades y mejores márgenes de rendimiento” (Duque Ceballos, García Solarte, & Gonzáles Campo, 2014)

Entrelazando los conceptos expuestos, el outsourcing –también conocido como “subcontratación, tercerización o externalización”- es una estrategia de gestión basada en la delegación de actividades productivas, operativas y/o funcionales a una organización especializada con la que se determine, por medio de un acuerdo contractual, el agenciamiento periódico de lo que se le esté solicitando. En esta definición existen dos modalidades de outsourcing, a) en los casos en los que se subcontrata exclusivamente al personal para que facilite el agenciamiento de una determinada actividad o función sin que ésta aporte los recursos requeridos para su ejecución; y b) subcontratar al personal que realizará esta función sin suministrarle ningún tipo de logística y materiales.

En este contexto es indispensable aclarar que el outsourcing se define como subcontratación y no contratación, pues en el primer caso una organización le delega una fase de una determinada actividad o función a otra externa, pero sin que esta actividad o función sea el producto o servicio en su totalidad; mientras que en el segundo caso la delegación de una actividad o función a otra externa corresponda con la totalidad del producto o servicio que se comercializa.

Para ejemplificarlo, la subcontratación o tercerización se hace visible en casos en los que una compañía le delega a otra el servicio de atención al cliente, una empresa le delega la función de marketing digital a una agencia de servicios comerciales que se especialice en esa área, o, entre otros innumerables casos, en los que una organización opta por asignarle algunos procesos productivos a proveedores ubicados en países donde los costos de fabricación y manufactura son significativamente más baratos.

Dependiendo del contexto de aplicación, el outsourcing puede utilizarse según el enfoque de los objetivos y sus respectivas finalidades: 1) como una estrategia de eficiencia organizacional y corporativa que tenga como finalidad

simplificar las prácticas administrativas, reducir los costos y presupuestos, y depurar al personal practicando el downsizing; 2) como una estrategia de optimización y maximización de la calidad que tenga como finalidad garantizar en los productos y servicios finales índices de sofisticación exclusiva en el mercado, lo cual se traduciría en la delegación de actividades operativas y/o administrativas a otras compañías que las desarrollen de manera más especializada; 3) como una estrategia temporal – a corto plazo- de “minimización de costos” y “maximización de la productividad” en el que se delegan actividades y funciones específicas a otras compañías con la finalidad de comercializar el mayor número de productos y/o servicios a un costo mínimo y a una productividad máxima.

Según unos investigadores ²⁸ el outsourcing “se da un intercambio de información, confianza y coordinación, inclusive hasta una pequeña parte de cesión de responsabilidades corporativas”- (Borges, Cerrada, Figueroa, Moreno, & Strazzeri, 2018). El outsourcing tiene unas variables estructurales que definen el enfoque de sus dimensiones, según estos investigadores son:

- **Componentes externalizados.** “Se refiere al tipo de componente ⁴ del negocio que se subcontratan a proveedores de servicios externos”.
- **Actividades externalizadas.** “Referente a las actividades que se transfieren al proveedor”.
- **Individualización del servicio.** “El proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many)”.
- **Grado de independencia.** “Permite la diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo”.

Figura 13. Ciclo de vida del Outsourcing



Fuente: "Outsourcing" por Borges, Cerrada, Figueroa, Moreno, & Strazzeri (2018)

4.1.3.2.1. Ventajas del outsourcing

- **Remodelación de los pilares estructurales de los costos.** La tercerización de funciones y tareas disminuye los costos fijos que se invierten en las organizaciones, especialmente los fondos salariales y de infraestructura. Por lo general se destinan nuevos recursos para financiar la tercerización, estos se definen previamente para así no sea susceptible modificaciones futuras, pero, aun así, este se registrará como un costo variable debido a que será algo temporal e inclusive, sólo destinará en una sola ocasión.
- **Disminución de costos.** Las agencias o los proveedores subcontratados se especializan generalmente en suministrar servicios derivados del outsourcing, por lo que tienen estandarizada una "economía de escala".

Asimismo, diversas actividades operativas, organizativas o funcionales exigen una inversión significativa de fondos salariales, infraestructuras y recursos, y esto sin ponderar los costos de mantener y acondicionar los sistemas productivos. Por lo que, si se aplica la tercerización, se va a simplificar en su totalidad estas inversiones, pues la agencia o proveedor los suministrará.

- **Adaptabilidad ante escenarios dinámicos y fluctuantes.** La tercerización permite que la organización pueda adaptarse con más rapidez en escenarios dinámicos, flexibles y fluctuantes en los que la gestación exponencial de innovaciones diversifica continuamente los estándares metodológicos, los modelos gerenciales y sistemas tecnológicos. Esto se logra debido que con la tercerización es posible asociarse con las agencias o proveedores que estén actualizados y continuamente innovando.
- **Crecimiento en el nivel de dinamicidad y flexibilidad empresarial.** Con la tercerización, se establecerán ciclos de subcontratación con las organizaciones que se consideren más competentes y especializadas. Estos ciclos permiten que, en casos de fluctuaciones disruptivas que exploten en el entorno, se pueda modificar rápidamente las características del producto y los servicios al tener a disposición de establecer acuerdos con agencias y proveedores que estén alineados a los estándares del entorno.
- **Profesionalización de los sistemas y recursos.** La tercerización posibilita que a través de la subcontratación de agencias y proveedores externos se pueda acceder a prácticas industriales y administrativas con niveles de sofisticación imposibles de alcanzar por la organización que subcontrata, o al menos no sin una inversión exorbitante. Así, el establecimiento de asociaciones permite, además de un intercambio de información, un acceso privilegiado a tecnologías más avanzadas, a materiales más sofisticados,

especialmente, a metodologías estelares que se especialicen en la calidad, eficiencia, productividad e innovación.

- **Disminución significativa de los riesgos.** La destinación de recursos para acondicionar el aprovisionamiento de la logística, el almacenamiento de recursos, la programación tecnológica de máquinas y accesorios industriales, así como de la planificación y estandarización modelos administrativos Todo esto genera riesgos que inciden potencialmente en la sostenibilidad de los presupuestos e inversiones que regulan los pilares estructurales de la organización. En esa línea, la tercerización permite evitar riesgos en la inversión de capitales, infraestructuras y recursos en actividades que podrían ser ineficientes, improductivas e incluso colapsar por mantenimiento inadecuado.

4.1.3.2.2. Desventajas del outsourcing

- **Excesiva dependencia de la organización con el proveedor.** La organización que solicita el servicio de outsourcing pierde la autosuficiencia productiva, por lo que sus líneas productivas dependen exclusivamente de los proveedores externos y las agencias subcontratadas. Asimismo, esas entidades subcontratadas se podrían convertir en una competencia potencialmente nociva porque tendría pleno conocimiento de sus sistemas, modelos y políticas.
- **Aumentos en los costos preestablecidos con los proveedores.** Los proveedores o agencias subcontratadas podrían monopolizar las relaciones con la organización que los contrató debido a que podrían modificar los valores presupuestales exigidos, ya sea por su nivel competitivo y por el índice de dependencia.

- **Modificación de los estándares de calidad desde la perspectiva del cliente.** Las actividades y funciones delegadas a las agencias y proveedores externos no especializadas en la atención al cliente podrían tener un impacto negativo en ellos. Esto se da en el escenario en que las funciones delegadas se vinculan con un contacto directo con el cliente, por lo que su interacción no podría resultar agradable para ellos y podrían decrecer las ventas.
- **Límites legislativos para simplificar el personal reemplazado por el outsourcing.** La aplicación del modelo outsourcing generalmente ocasiona que la organización libere el personal que operaba en las actividades y funciones que fueron delegadas, por lo que en muchos casos se prescinde de estos empleados para así garantizar la eficiencia en la ejecución del proceso. Ante esto, la problemática surge cuando entran en conflicto las normativas legislativas del país, las cuáles podrían impedir los recortes del personal, lo que, en efecto, generaría un desnivel en la economía de la empresa porque no sería sostenible un proceso de outsourcing si no se reducen los costos previos en la inversión de actividades productivas. Claro está, esto sólo aplica si la organización no tiene otras funciones para este personal, lo que debería ponderarse.

4.1.3.2.3. Etapas del Outsourcing

- 1) **Tercerización de las actividades y funciones.** Esta fase se inicia en el instante en el que se define, a través de análisis evaluativos y ponderaciones sistémicas, la necesidad de implementar un modelo de outsourcing. Así, se identifican las actividades y funciones que se tienen que tercerizar debido a inexactitudes presentadas en sus estándares de calidad. Asimismo, en esta fase se definen los objetivos de la tercerización, registrando las

problemáticas que se tienen que solucionar, los motivos subyacentes y la ponderación presupuestal.

Entre otras etapas dentro de esta fase, se resaltan:

- Categorización de las actividades y funciones a tercerizar.
- Selección de los tipos de outsourcing que se van a implementar.
- Ponderación de los impactos que tendrá la implementación del outsourcing en los distintos pilares estructurales de una organización.
- Se formula la justificación de la destinación recursos al modelo outsourcing, la revisión de riesgos potenciales y de sus soluciones.
- Definición de los presupuestos que se van a invertir para así definir sus proyecciones de evolución de indicadores del modelo.

2) Finalización/identificación de los parámetros del contrato. Cuando se han tercerizado las actividades y funciones, se realiza una revisión del contrato establecido debido a establecer su vencimiento, sus valores presupuestales, especificaciones técnicas y funcionales, así como si existen incumplimientos o desaciertos. A continuación, se enumeran algunos aspectos: (Angues, P. 2015)

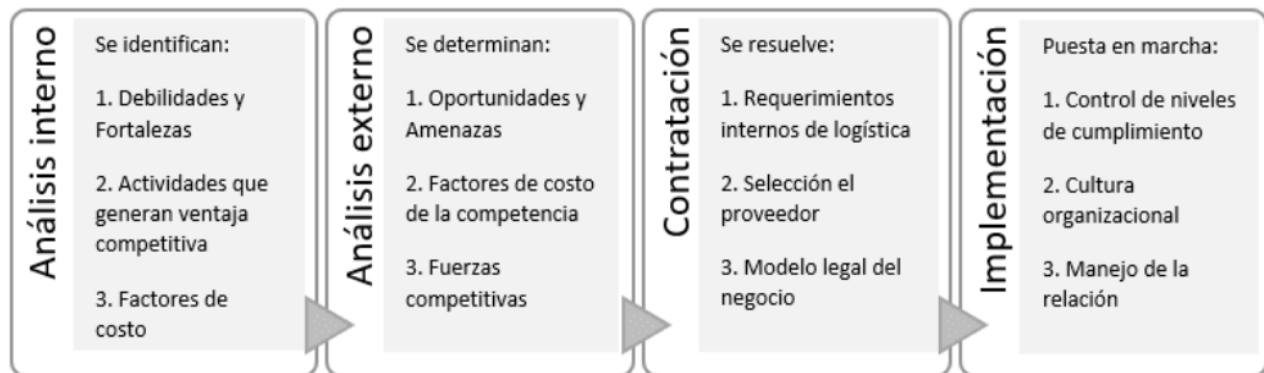
- “El seguimiento del servicio prestado pone de manifiesto que se produce un incumplimiento sostenido por parte del proveedor de los objetivos de calidad establecidos en el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)”.
- “El seguimiento de otros aspectos del contrato más allá del ANS, pone de manifiesto que no se cumplen las condiciones pactadas”.
- “El seguimiento de los ahorros establecidos en el Business Case pone de manifiesto que no”.

3) Retorno de actividades externalizadas. A continuación, se enumeran algunos aspectos: (Angues, P. 2015)

- 4 • Por el incumplimiento sostenido de la calidad de servicio o de los ahorros a obtener, previamente establecidos en el contrato.
- Por haber surgido nuevos riesgos asociados a la externalización de esas actividades.
- Por un cambio en la estrategia de la entidad, si la hubiese, respecto al Modelo de Sourcing más adecuado para esos servicios específicos.
- En todos los casos será necesario definir un proyecto similar al ya planteado en el caso de encontrar una oportunidad de externalización, pero en sentido inverso. Deberá realizarse un diagnóstico de la situación actual, plantear la iniciativa, comprobar la viabilidad y poner en marcha la transición de la actividad.

Figura 14. Etapas del proceso estratégico de outsourcing

Etapas del proceso estratégico de outsourcing



13

Fuente: “*Outsourcing, qué es y cómo funciona. Características, ventajas, desventajas, tipos, ejemplos*” por *Gestiopolis* (2017) <https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>

4.1.3.3. Reingeniería

La reingeniería consiste en la reestructuración, reprogramación y rediseño drástico de los procesos, métodos, modelos, políticas y estándares que caracterizan el modelo de negocio y el esquema administrativo de una organización. En ese sentido, la aplicación de este modelo se traduce en la desarticulación de las normativas, metodologías y sistemas que definen estructuralmente los procesos organizativos, por lo que implica una gestación exponencial de innovaciones. A continuación, se describen sus pilares fundamentales:

- **Fundamental:** Se realiza un análisis sistemático de los objetivos organizacionales y de las estrategias que deben emplearse para materializarlos de manera sostenible e informada. Para esto, originalmente se debe evaluar de manera imparcial y transparente los niveles de eficiencia, productividad y sostenibilidad de cada uno de los procesos de la organización, incluso aquellos que son valorados como excepcionales. Se formulan preguntas como, ¿cuáles son las razones que inducen a la organización a adoptar los modelos, sistemas y políticas que se tienen estandarizados? ¿existen otras prácticas que sean más innovadoras y con una eficacia práctica significativa?
- **Radical:** La reingeniería no consiste en innovaciones cosméticas y accesorias, pues sus innovaciones son rediseños y reestructuraciones que transforman radicalmente sus áreas de aplicación. En casos particulares, se prescinde en su totalidad de los modelos y estándares de la empresa, para

así reemplazarlos por otros que estén alineados a los avances tecnológicos del ambiente externo.

- ***Espectacular:*** Las innovaciones destiladas en el proceso de ejecución del modelo de reingeniería deben generar efectos tangibles significativos, por lo que deben elevar los índices de sostenibilidad empresarial de manera que produzca una transición comercial definitiva.

Aludiendo a los pilares estructurales que definen las características del modelo de reingeniería, se revelan los siguientes:

- ***Enfoque orientativo en los procesos:*** Esta visualización de procesos debe ser articulada, perfilada y desarrollada por un equipo de trabajo de máximo doce personas (ejecutivos, estrategias empresariales y consultores profesionales externos la empresa), los cuáles deben gestionar estratégica e integralmente los datos que posea la alta gerencia.
- ***Análisis investigativo de operaciones:*** Síntesis informativa que integra sistemáticamente las revisiones evaluativas del ambiente interno y externo. Para garantizar la imparcialidad, transparencia y eficacia, es esencial asociar a todo el personal y a los stakeholders, de tal manera que se recopilen volúmenes de información más holísticas, contrastadas y alineadas a modelos derivados del benchmarking y el “sistema de incitación”.
- ***Gerencia del cambio:*** *Se articulan en diversas fases como* 1) Planificar, evaluar y posicionar el modelo gerencial que esté alineado a los estándares de innovación organizacional; 2) Organizar y gestionar el capital humano para su posicionamiento como agentes del cambio que se dividan en equipos según sus departamentos; 3) Evaluar sistemática e integralmente las líneas de acción destinadas a materializar los programas de innovación; 4) Revisar continuamente las posibilidades de transición, evolución y acondicionamiento

innovador, de tal manera que la visión organizacional sea susceptible de reprogramarse

- **Benchmarking:** Consiste en la evaluación comparativa, el análisis estratégico y la retroalimentación transformativa de las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de los competidores directos que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado.
- **Infotecnología:** Consiste en la implementación de prácticas, herramientas y programas especializados para la investigación, análisis, sistematización, modelación y articulación de información en plataformas digitales. Esta es una de las herramientas que más se suelen aplicar en la reingeniería.

Figura 15. Infotecnología



Fuente: "La cuestión del déficit de personal para infoempleos" por Sáez Vacas, (2010)

<https://dit.upm.es/~fsaez/OtrosArticulos/empleosp.html>

En relación con los principios de la reingeniería, diversas organizaciones de consultoría sintonizan en que hay unos aspectos claves de la reingeniería que son universales:

- La alta gerencia debe estar liderando cada una de las fases del modelo, pues sus efectos se extienden a todas las áreas de la organización.
- La reingeniería debe enfocarse en la generación de valor de su línea de productos o servicios, por lo que toda innovación debe valorarse en función de los efectos en el área comercial.
- El programa de cambios estructurales debe focalizarse particularmente en los aspectos relacionados con los procesos y no con las funciones, pues esto permite que las innovaciones sean radicales y decisivas, y no cosméticas y accesorias, lo cual implicaría prescindir del modelo de reingeniería.
- La reingeniería implica una reestructuración definitiva de las funciones y roles de la estructura organizacional, por lo que es esencial que una vez se aplicó el modelo, se les asigne a los principales protagonistas de su gestión un rol relevante a nivel organizativo.
- En todas las fases de aplicación de la reingeniería se deben analizar continuamente las necesidades, expectativas y reacciones de los clientes y consumidores potenciales. En ese sentido, los modelos y prácticas que se ejecutan deben ser susceptibles de revisiones, reformulaciones y retroalimentaciones.
- La reingeniería no es un modelo con un plan estratégico universal, por lo que las organizaciones deben adaptar los principios de la reingeniería en función de su naturaleza administrativa, corporativa, financiera y organizacional.

Figura 16. Reingeniería en el “Cuadro de Mando Integral”.



Fuente: “Administración Estratégica: Cuadro de Mando Integral y Reingeniería” por ¹⁴ **Coordinación**
¹⁴ **de Universidad Abierta y Educación a Distancia (2019),**
http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1301/mod_resource/content/1/contenido/index.html#introduccion

4.2. Análisis investigativo de los niveles de efectividad, productividad y sostenibilidad de las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia en la última década.

En esta sección se procede realizar una investigación identificativa, analítica y evaluativa de las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia en el período estándar de 2016-2020. Con este fin, se realizó una revisión de los principales proyectos de investigación, ponencias, artículos, monografías

diagnósticas y tesis que tuvieron como enfoque investigativo analizar cualitativa y cuantitativamente los indicadores financieros, organizacionales, administrativos y gerenciales de las grandes empresas de Colombia. En esa línea, de estos estudios se seleccionaron a las organizaciones que se consideran más representativas y adecuadas para la revisión de las modalidades de prácticas anteriormente aludidas.

4.2.1. “Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano”. (Cervantes , Salgado, Peralta, & García, 2020)

La finalidad de esta investigación fue dilucidar y definir de manera integral las prácticas, modelos y tendencias organizativas de las grandes empresas colombianas del sector “cooperativo multiactivo colombiano”. En este estudio se realiza una evaluación sistemática de los estándares metodológicos, estructurales, conductuales y procedimentales de 28 grandes empresas, en las que se extrae información significativa a 126 trabajadores por medio de una encuesta previamente estructurada.

El enfoque de la investigación es principalmente cuantitativo, tiene una extensión descriptiva, exploratoria y transversal. La modalidad del diseño investigativo es “no experimental”, lo que significa que no se realizan simulaciones de escenarios reales debido a que los fenómenos, eventos, contextos y actores evaluados residen en sus ambientes naturales, por lo que no hay ninguna sugestión, acondicionamiento o programación. La población a la que va dirigida el estudio está conformada por un total de 180 empresas grandes -sector cooperativo-, de las cuáles se tomó una muestra de 28 cooperativas con información representativa. Con relación a la metodología de extracción de información, los autores comentan:

“El instrumento utilizado para medir la variable formas organizativas modernas fue el cuestionario, estructurado en escala tipo Likert, tomando en cuenta como indicadores estructura, conductas laborales y mecanismos

procedimentales, referenciados por Rivas (2002), de manera que facilitó las respuestas a los empleados de las cooperativas multiactivas. La escala de valoración utilizada fue: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas Veces, (4) Casi Siempre y (5) Siempre. La ¹⁸ validez del instrumento se obtuvo mediante juicio de expertos y la fiabilidad de los datos y escala de medida mediante el Alfa de Cronbach, el cual arrojó una consistencia alta con un valor de 0,96. El tratamiento y análisis estadístico se hizo mediante el *software* SPSS edición 22, utilizando como técnica estadística el análisis de frecuencia". (Cervantes , Salgado, Peralta, & García, 2020)

⁴² A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la realización de la investigación:

En todos los ítems, se obtuvo que un 60% de la muestra suele responder "siempre y casi siempre" en cada una de las preguntas formuladas en las entrevistas, encuestas y cuestionarios, lo que evidencia que las cooperativas poseen prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia óptimas.

En este sentido, la pregunta que más puntaje obtuvo en la relacionada con el grado de efectividad, innovación y frecuencia las grandes empresas explotan las potencialidades de sus modelos gerenciales, prácticas administrativas y recursos materiales y humanos para gestionar estratégicamente las problemáticas, desafíos y eventualidades imprevistas de su entorno comercial.

En esa línea, el 77.6% sostuvo que emplea eficaz, eficiente y productivamente su estructura organizacional, administrativa y gerencial. Asimismo, el 68.8% afirma que sus cooperativas tienen "estructuras descentralizadas", además de que son dinámicas, flexibles y adaptativas, siendo así una especie de fusión con los enfoques administrativos modernos y tradicionales.

Figura 17. Primera sección: Ítems asociados a la dinámica estructural.

Ítems		Respuestas				
La estructura organizacional de la cooperativa facilita la conexión entre los colaboradores de las diferentes áreas	Frecuencia	13	13	25	36	38
	Porcentaje	10,0	10,0	20,0	29,0	31,0
La cooperativa fundamenta su estructura organizacional en la descentralización y reducción de jerarquías.	Frecuencia	2	25	11	44	42
	Porcentaje	1,6	20	8,8	35,2	33,6
La cooperativa aprovecha su estructura y recursos para responder a los desafíos del entorno.	Frecuencia	1	15	12	42	55
	Porcentaje	0,8	12,0	9,6	33,6	44,0
La estructura de la cooperativa combina el componente de flexibilidad con la funcionalidad tradicional.	Frecuencia	0	16	23	40	46
	Porcentaje	0	12,8	18,4	32,0	36,8
La estructura funcional de la cooperativa promueve la interacción con otros grupos empresariales.	Frecuencia	13	25	16	31	40
	Porcentaje	10,0	20,0	13,0	25,0	32,0

Fuente: "Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano" por Cervantes , Salgado, Peralta, & García (2020), pág. 154)

Analizando estos datos, el estudio procede a afirmar que la tendencia de estas organizaciones es fusionar las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia modernas con modelos tradicionales. En este sentido, existe la problemática de que esta convergencia pueda generar actuaciones empresariales retrógradas y desfasadas que los desalineen con la explosión innovadora de las dinámicas globales. Pero, lo interesante de las grandes empresas analizadas, es que poseen unas prácticas estratégicas que les permiten estar continuamente alineadas a los cambios de su entorno e incluso, a los globales.

En relación con el grado en el que las prácticas, modelos, políticas y estándares de las grandes empresas inducen la asociación, cohesión e integración

de los empleados de distintos departamentos, se obtuvo que un 60% afirma que siempre y casi siempre las estructuras promueven el “relacionamiento interno”. Este valor, si bien es elevado, es el más inferior dentro de las respuestas a otros ítems. Por lo tanto, se infiere que uno los pilares en los que las organizaciones deberían enfocarse en los procesos, metodologías, políticas y estándares derivados del desarrollo organizacional, de tal manera que pueda estimular la cohesión e integración participativa entre los diferentes actores de la organización.

En el caso de el grado en el que las prácticas de la organización inducen al personal al “relacionamiento externo”, es decir, con la asociación e integración bilateral con las organizaciones del ambiente externo, se obtuvo que un 57% de los participantes respondió entre “siempre” y “casi siempre”. Este porcentaje es regular, pero desde la perspectiva de la investigación, es el más inferior de todos, incluso que las variables del relacionamiento interno.

Esto revela que las grandes empresas aún tienen un margen de mejora excepcional en materia de establecimiento de asociaciones con competidores, consultorías, instituciones educativas y entidades estatales, por lo que deben formular prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia para consolidar y afianzar relaciones externas.

En esta primera sección de temáticas, la investigación sintetiza que las grandes empresas evaluadas tienen prácticas, modelos, políticas y estándares potencialmente dinámicos, adaptativos, flexibles y descentralizados, aun no se hace visible una “flexibilidad espacial y temporal” que permite a las organizaciones modernas transicionar, posicionarse y afianzarse en el empleo de tecnologías sofisticadas, emprendimientos sostenibles y metodologías de comercio virtual que las induzcan a explorar nuevos mercados nacionales e internacionales. Esta problemática se debe a la presencia de modelos tradicionales que se fusionan con prácticas administrativas modernas.

Figura 18. Sección dos: dinámica comportamental

Ítems		Respuestas				
Los empleados forman parte de diferentes grupos dentro de la organización y en ellos desempeñan sus tareas y roles.	Frecuencia	2	15	24	28	55
	Porcentaje	1,6	12,0	19,2	22,4	44,0
Los empleados de la cooperativa adaptan sus comportamientos a los cambios e innovaciones organizacionales.	Frecuencia	5	13	19	35	53
	Porcentaje	4,0	10,4	15,2	28,0	42,4
Los líderes de la cooperativa tienen una actitud proactiva ante los cambios.	Frecuencia	1	14	23	38	49
	Porcentaje	8,0	11,2	18,4	30,4	39,2
Los empleados participan con iniciativas creativas las cuales son tomadas en cuenta.	Frecuencia	2	15	22	42	44
	Porcentaje	1,6	12,0	17,6	33,6	35,2
Los empleados se motivan debido a la diversidad de actividades y a la cooperación entre los compañeros.	Frecuencia	2	12	26	34	51
	Porcentaje	1,6	9,6	20,8	27,2	40,8

Fuente: "Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano" por Cervantes , Salgado, Peralta, & García (2020), pág. 154)

En los relacionado con la segunda sección, se evaluaron variables de la "dinámica comportamental, la cual está relacionada con el desarrollo organizacional. Como valores característicos, se obtuvo que el 70.4% de los empleados tiene una personalidad, intelecto y perfil profesional susceptible a adaptarse, reacondicionarse y trascender ante las fases en las que las grandes empresas implementan programas de innovación, reingeniería y gerencia del cambio.

En ese sentido, en las grandes empresas evaluadas en la muestra no suele haber síntomas retrógrados derivados de ciclos de resistencia al cambio. En esa misma línea, el 69.6% de los agentes de cambio y líderes poseen un conjunto de cualidades, destrezas, valores y filosofías que los inducen a ser proactivos, ingeniosos, analíticos, creativos y receptivos al cambio. Estos dos escenarios

permiten inferir que las grandes empresas evaluadas en la muestra tienen todo el potencial para alinearse a la explosión de innovaciones que desarticulan disruptivamente los paradigmas administrativos, los modelos comerciales y los sistemas tecnológicos.

Continuando con las variables del desarrollo organizacional, un 66.4% sostiene que un con una frecuencia significativa los trabajadores tienen oportunidades de cohesionarse y armonizarse en equipos de trabajo, así como integrar diferentes categorías de grupos. Un 68% afirma que la cooperación e integración entre los equipos de trabajo, las categorías de grupos y la estructura organizacional permite que se eleven sus niveles de satisfacción, inspiración y motivación. Finalmente, un 68.8% de empleados afirma que sus propuestas, iniciativas e ideas son imparcialmente ponderadas y valoradas por los equipos de planeación e innovación.

Figura 19. Sección 3: dinámica procedimental.

Ítems		Respuestas				
La cooperativa enfoca su planeación a largo plazo en la consecución efectiva de resultados organizacionales y personales.	Frecuencia	1	16	15	35	58
	Porcentaje	0,8	12,8	12,0	28,0	46,4
La información al interior de la cooperativa fluye de manera formal facilitando el aprendizaje de los procesos y la interacción con terceros.	Frecuencia	0	18	15	38	54
	Porcentaje	0	14,4	12,0	30,4	43,2
La asignación flexible de recursos al interior de las cooperativas fomenta las tareas compartidas y la innovación.	Frecuencia	4	17	14	38	52
	Porcentaje	3,2	13,6	11,2	30,4	41,6
Para el desarrollo de las actividades la cooperativa utiliza tecnología de punta.	Frecuencia	1	12	15	42	55
	Porcentaje	0,8	9,6	12,0	33,6	44,0
Las cooperativas cuentan con procedimientos de verificación para el cuidado del medio ambiente.	Frecuencia	5	16	28	39	33
	Porcentaje	4,0	12,8	22,4	31,2	26,4

Fuente: "Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano" por Cervantes , Salgado, Peralta, & García (2020), pág. 154)

En relación con la sección 3, "la dinámica procedimental", se obtuvieron datos característicos vinculados al desarrollo de innovaciones en materia de gerencia estratégica, modelos tecnológicos, metodologías y procesos. En el desarrollo de la encuesta y otras revisiones informativas, se obtuvo que el 77.6% de los encuestados afirma que en la ejecución de sus funciones y roles tienen a su disposición tecnologías sofisticadas y avanzadas, por lo que pueden realizar sus actividades de una manera productiva, eficiente y magistral.

Este escenario revela que las grandes empresas poseen la logística tecnológica para transicionar en el sistema comercial, diversificar su línea de negocios y perfeccionar sus modelos gerenciales sin perder la sostenibilidad. Asimismo, tener implementadas tecnologías sofisticadas ³⁵ le permite a la organización elevar sus niveles de aprendizaje, profesionalización e innovación.

Resaltado otros aspectos de la tercera sección, se obtuvo un 73.6% en el grado de eficacia, eficiencia e innovación de los sistemas comunicativos y el capital de conocimientos que le permiten a la organización organizarse estratégicamente para alinearse a giros inesperados de naturaleza interna y externa, así como innovaciones disruptivas del ambiente externo.

Otro aspecto particular es el 76.6% que se obtuvo en el ítem "asignación flexible de los recursos", lo cual revela que la infraestructura tecnológica, metodológica y procedimental de la organización es flexible, adaptativa y dinámica, lo que le confiere una enorme capacidad de innovación en mercados altamente competitivos.

Como síntesis de la investigación, se puede resaltar la premisa de que las grandes empresas del sector cooperativo presentan en su praxis modelos de desarrollo organizacional, innovación y gerencia óptimos, eficientes, productivos, sostenibles y estratégicos. Asimismo, se es visible que el ambiente organizacional

es flexible, cohesivo, participativo e integral, lo que genera una elevada satisfacción y productividad en los empleados.

En lo relacionado con la innovación, se evidencia que, desde sus modelos gerenciales y su estructura organizacional, la innovación es un pilar orientativo que los persuade a ir evolucionando y perfeccionándose continuamente. Por otra parte, existen diversas problemáticas, a continuación, se resalta la conclusión de los autores que realizaron la investigación:

“Aun cuando las empresas del sector cooperativo analizadas presentan estructuras descentralizadas y flexibles, así como el uso de tecnología de punta en su dinámica procedimental, dichas características se presentan combinadas con elementos tradicionales que hacen que tales componentes se desarrollen de manera superficial, limitando la adaptación espacial y temporal que las nuevas formas organizacionales propician en aras de fomentar la cooperación interna (entre las áreas que la conforman) y externa (cooperación empresarial)” (Cervantes , Salgado, Peralta, & García, 2020).

4.2.2. ²⁵ “Administración del riesgo estratégico grandes empresas privadas de Colombia”. (Nuñez & Palacio Giraldo, 2020)

La investigación tuvo como finalidad identificar y analizar el nivel de efectividad de las prácticas organizacionales, administrativas y gerenciales vinculadas a la evaluación de los factores, variables y escenarios que tienen un grado de influencia significativa en las grandes empresas para la generación de valor. En ese sentido, se establecen “la ² estructura, roles, responsabilidades, políticas, apetito del riesgo y la integración con la estrategia y la gestión organizacional”. Por lo tanto, la temática investigativa que protagoniza la realización del estudio es la forma en la que se administran las variables, métricas y coeficientes del “riesgo estratégico”.

El estudio es de naturaleza cualitativa, se orienta a dilucidar y explicar evaluativamente las variables fenómeno a partir de las percepciones experienciales de los entrevistados y encuestados, de tal manera que se extrae información susceptible de ser interpretada conceptualmente. El enfoque es “descriptivo”, ya que la investigación consiste en registrar las características de las prácticas en materia de estructura organizacional, modelos administrativos y gerencia de proyectos de las grandes empresas. La recopilación de la información se desarrolló a partir de encuestas, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.

En lo relacionado con las variables empleadas en la investigación, el estudio citado afirma que se incluyeron la “estructura, los roles y las responsabilidades asociadas, la política que genera el lineamiento general a partir del cual se rige dicha gestión, la definición del apetito y la tolerancia al riesgo, la comunicación y el reporte, la medición de la madurez de la gestión de riesgos y la integración que debe existir entre la gestión estratégica y la gestión de riesgos.

Adicionalmente, se analiza el proceso de gestión de riesgos estratégicos en cada una de sus etapas de identificación, análisis y evaluación, tratamiento y monitoreo”. Por otra, se seleccionaron un total de 5 empresas, las cuales son las que cumplen de manera significativa y representativa los estándares más elevados en las localidades y sectores en las que residen. En esa línea, las cinco empresas pertenecen, respectivamente, al sector energético, cervecero, de ventas de bebidas y finalmente al sector de alimentos.

Figura 20. Características de las grandes empresas evaluadas.

	Empresa 1 E1	Empresa 2 E2	Empresa 3 E3	Empresa 4 E4	Empresa 5 E5
Sector	Cervecero	Generación de energía	Alimentos	Bebidas no alcohólicas	Generación de energía
Operación	Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Colaboradores	4.100	1.430	44.000	12.000	600

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Fuente: (Nuñez & Palacio Giraldo, 2020)

17

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, los cuáles se estructuran en diversas secciones:

- 1) *Estructura enfocada en la administración estratégica de eventos potencialmente negativos para los objetivos organizacionales de las grandes empresas:*

En esta sección el estudio se enfocó en determinar el estado de variables como la estructura organizacional, las directrices de riesgo estratégico, los sistemas comunicativos, los objetivos organizacionales, el grado de profesionalidad en la gestión eventos externos potencialmente influyentes en los objetivos organizacionales, “la alineación de la gestión estratégica con la gestión de riesgos”, los niveles de asimilación y empatía del personal y el nivel de sofisticación de las prácticas gerenciales en la generación de valor.

En línea con los anteriores estándares de variables, se resalta que en las grandes organizaciones O1, O3 y O5 está consolidado un equipo trabajado conformado por los ejecutivos, administrativos, directivos y otros integrantes de alta gerencia, por lo que estas empresas están continuamente evaluando a través de prácticas gerenciales innovadoras las dinámicas de los competidores, el mercado, el sistema comercial, las políticas públicas y la economía estatal y mundial.

En ese sentido, se le da una relevancia particular a la gestión de escenarios con efectos potencialmente negativos para la organización, en las cuáles se procede a establecer fases de reacondicionamiento, transición, innovación y, si es necesario, reingeniería, lo cual potencializa el capital humano, intelectual, tecnológico y programático de las organizaciones. Asimismo, se evalúan escenarios que al revisarlos se determinan oportunidades de mejora a nivel de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

Específicamente, se resalta que la organización del sector cervecero, de energías y de productos comestibles implementan una administración transversal de prácticas de riesgos estratégicos. En ese sentido, se enfocan en “asegurar una ² definición adecuada de metodologías, de acuerdo con las características propias de la empresa, así como de garantizar que se apliquen dichas metodologías de manera adecuada, monitorear la gestión de riesgos y generar la comunicación y los reportes requeridos, relacionados con los riesgos estratégicos”. Por otra parte, las organizaciones O1, O3 y O4 tienen estandarizado un periódico sistema de auditorías que les permiten evaluar los efectos de los stakeholders a nivel organizativo.

Figura 21. Estructura enfocada en la administración estratégica de eventos potencialmente negativos para los objetivos organizacionales de las grandes empresas

CATEGORÍA	RESULTADO
Marco para la gestión del riesgo estratégico	
Roles y responsabilidades de la gestión de riesgos	Equipo de riesgos: - Lineamientos metodológicos - Monitoreo - Comunicación y reporte
	Comité de riesgos y auditoría: - Seguimiento de riesgos - Evaluar madurez de la gestión de riesgos.
Política de gestión de riesgos	Proporciona los lineamientos generales para la gestión del riesgo estratégico.
Apetito y tolerancia al riesgo	Son definidos, comprendidos y asumidos como un criterio de decisión en la gestión de los riesgos estratégicos. El tratamiento de los riesgos estratégicos depende del nivel de exposición que tiene este, el apetito del riesgo y el costo del tratamiento.
Comunicación y reporte	Son elementos integrados en la gestión, se materializan en reuniones de comité de auditoría, de riesgos o de presidencia.
Medición de la madurez de riesgos	No todas las empresas evalúan la madurez de su gestión de riesgos. El uso de estas herramientas está ligado a la trayectoria de las empresas en la gestión de riesgos.
Integración de la gestión estratégica y la gestión de riesgos estratégicos.	La gestión de riesgos estratégicos se realiza a partir de las definiciones estratégicas, es decir, luego de la definición de los objetivos estratégicos.

Fuente: (Nuñez & Palacio Giraldo, 2020)

En lo relacionado con el grado de profesionalización, experiencia y sofisticación de las prácticas gerenciales aplicadas en la evaluación de riesgos estratégicos, se evidencia que continuamente aplican modelos derivados de filosofía Kaizen, mejora continua, reingeniería, benchmarking, entre otros. Las

empresas evaluadas tienen sistemas típicos de multinacionales donde aplican métodos cruzados en el que “una región -grupo de países- realiza la medición de otra región, esto en cabeza de los equipos de riesgos y control interno”. En el caso particular de la empresa se hace visible que aplican el “Risk Management Society”, el cuál es un modelo de administración y gestión de riesgos que les posibilita orientarse en lo vinculado como el desarrollo de objetivos, estrategias y políticas organizacionales en escenarios dinámicos, flexibles y adaptativos.

2) Aplicación de prácticas, procesos, metodologías y modelos enfocados en la gestión de eventos potencialmente negativos para los objetivos organizacionales de las grandes empresas.

En el análisis evaluativo de este ítem, se evidenció que en todas las grandes empresas entrevistadas aplican el estándar “ISO 31000” en el tema de la implementación de prácticas, procesos, metodologías y modelos para el desarrollo adecuado y estratégico de la gestión de riesgos. En esa línea, cada una las desarrolla con diferentes matices, pero todas están alineadas a los parámetros y normativas de la ISO 31000.

En el caso de las empresas energéticas, alimentarias y de comercialización de bebidas, se identifican los eventos potencialmente negativos para la sostenibilidad y productividad de la entidad a través de la definición de “objetivos estratégicos”, el “análisis de riesgos operativos críticos”, revisión analítica de “estudios de riesgos de firmas de consultoría y auditoría”, análisis de “de estados financieros” e investigación de “estudios sectoriales”. Durante este proceso se integra un equipo de ejecutivos y directivos que pertenecen a categorías elevadas dentro de la gerencia en los que se realizan todos los procesos anteriormente aludidos.

Figura 22. Aplicación de prácticas, procesos, metodologías y modelos enfocados en la gestión riesgos estratégicos.

CATEGORÍA	RESULTADO
Proceso de gestión de riesgos estratégicos	
	Se determinan los siguientes aspectos:
Análisis y evaluación de los riesgos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Se evalúan criterios de probabilidad e impacto, determinando tipos de impacto según el riesgo que se evalúa Uso de escalas cualitativas y semicuantitativas La evaluación de los riesgos es realizada por los dueños de los riesgos, es decir, la alta dirección
Tratamiento de los riesgos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Se prioriza según el nivel de riesgo Se materializa a través de acciones estratégicas Análisis del costo del tratamiento versus nivel de exposición del riesgo Equipos de riesgos proporcionan acompañamiento y seguimiento en el tratamiento de los riesgos estratégicos
	Diferentes mecanismos para monitorear riesgos:
Monitoreo de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> En comités de presidencia Indicadores claves de desempeño (KPI, Key Performance Indicator) Indicadores claves de riesgo (KRI, Key Risk Indicator) Seguimiento a cambios en los niveles de los riesgos estratégicos

Fuente: (Nuñez & Palacio Giraldo, 2020)

Con relación a la revisión evaluativa e investigativa de la administración y gerencia los eventos externos, el sector energético y alimentario revelaron que las tesis e hipótesis obtenidas son contrastadas con organizaciones consultoras, estrategias empresariales, comité de auditoría y el equipo de riesgos. En una de las multinacionales se descubrió que prescinden y ponen al margen los eventos o escenarios externos que no inciden significativamente en la sostenibilidad, productividad y efectividad de la organización.

En la empresa comercializadora de bebidas se encontró que sólo prescinden del análisis de los eventos o escenarios externos cuando estos pueden afectar directa o indirectamente la materialización de los objetivos organizacionales. En el caso en la empresa del sector de energías se evidenció que se enfoca en elevar el nivel de sofisticación tecnológica y metodológica del proceso denominado “gestión de tendencias y riesgos”.

Como conclusión de los datos obtenidos durante el estudio, se puede afirmar con seguridad que las prácticas, modelos y sistemas empleados en las grandes de empresas están alineados significativamente a los estándares teóricos formulados en la literatura académica - empresarial. En ese sentido, se hacen visibles prácticas vinculadas a modelos gerenciales como el benchmarking, mejoramiento continuo, reingeniería, outsourcing, entre otros.

Asimismo, se evidencian prácticas relacionadas con el desarrollo organizacional y la innovación, los cuales están particularmente enfocados en modelos que unifican en una síntesis a la escuela clásica de la administración con la escuela humanista. Como sugerencias retroalimentativas, la investigación planteó las siguientes:

- 2) “1) Durante la formulación de la estrategia realizar la identificación de los riesgos asociados a esta, no de manera posterior. 2) Capacitación y concientización de todo el equipo directivo. Esto para lograr que el análisis sea racional y lógico, y que se haga desde el nivel de apetito de riesgo que

tiene la organización. **3)** ² Comunicar la estrategia y también los riesgos asociados, y lograr así que las personas la comprendan y ayuden a movilizarla. **4)** Dar a conocer en todos los niveles de la empresa las responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos estratégicos. **5)** Iniciar la implementación de la gestión de riesgos por el ámbito estratégico. De esta manera, se obtiene el convencimiento de la alta dirección, lo que facilita la cohesión con los otros niveles de la organización. **6)** No es necesario esperar a que se materialicen riesgos que afecten los objetivos estratégicos de las empresas y poner en riesgo la supervivencia para implementar la gestión de riesgos estratégicos". (Nuñez & Palacio Giraldo, 2020)

4.2.3. ¹ "Innovación abierta en las empresas colombianas: un reto a superar" (Bernal Torres & Frost González, 2020)

La investigación tuvo como finalidad realizar un análisis integral, sistémico y específico de los niveles de innovación que se evidencian en las prácticas, modelos, métodos, estándares y principios de los pilares que fundamentan el desarrollo organizacional, la gerencia estratégica y la administración de procesos de las grandes empresas de Colombia, especialmente las que residen en el área de Bogotá. Con ese objetivo, se estructuró e implementó una encuesta de naturaleza perceptiva a una muestra representativa de organizaciones calificadas, según los índices realizados por entidades estatales, como exponentes del desarrollo y la praxis enfocada en la innovación.

En ese sentido, se evaluaron en la muestra a un total de "434 directivos de 53 empresas grandes" que operan en diversas esferas económicas y comerciales, a las cuales se les analizó la praxis en materia de sus modelos y prácticas de innovación abierta y su relación con los índices financieros y el posicionamiento comercial en su respectivo mercado.

Con relación a la metodología, se estructuró la encuesta en función de la escala psicométrica originalmente diseñada por Rensis Likert. En ella se evaluaron treinta ítems que se articularon en base a un análisis sistemático de las principales teorías de la innovación, su desarrollo, aplicación y métodos de evaluación. Esta encuesta se implementó en las sedes oficiales y principales de las empresas agendadas en asociación con la “Universidad de la Sabana” y otros investigadores. La tabulación de los datos se efectuó en base a los modelos derivados de la “estadística descriptiva” y los principios de la “regresión lineal múltiple”.

Por otra parte, en la investigación se formularon 2 premisas hipotéticas: 1) el gerente, los ejecutivos y los administrativos de las grandes empresas de Colombia fomentan, incentivan y estimulan en su personal la estandarización e implementación de praxis de la innovación en su modalidad interior y exterior; 2) la praxis, aplicación y adhesión de la innovación interna y externa eleva exponencialmente los indicadores financieros vinculados a la sostenibilidad, productividad y liquidez de las empresas, además de perfeccionar la competitividad y el posicionamiento comercial.

Con la finalidad de confirmar o desconfirmar la exactitud de las premisas hipotéticas se estandarizó e implementó el sistema de “regresión lineal múltiple”, expresado en la siguiente ecuación: $\gamma = \beta\sigma + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \dots + \beta_k * X_k$. En esa línea, los autores de la investigación afirman que: “ \hat{Y} corresponde a la variable dependiente -innovación desarrollada por las empresas-; $\beta_i * X_i$ se vincula a la variable independiente -fuentes internas y externas de innovación- y β_0 se relaciona con el término independiente del modelo”. (Bernal Torres & Blanco Valbuena, 2017).

Adicionalmente, con el objetivo de determinar el valor del arreglo correctivo de los estándares formulados se empleó el método de “mínimos cuadrados”, lo que se revela en la fórmula $\beta = (X'X)^{-1} * X'Y$. Según los autores aludidos anteriormente, las variables asignadas en estas fórmulas se explican en “ β se

vincula como un vector de coeficientes; X se relaciona con la ¹ matriz de ¹ observaciones independientes -las diversas fuentes de innovación- y Y corresponde con el ¹ vector de las observaciones dependientes -la innovación, el margen de utilidades y la participación en el mercado-”.

Con respecto a los resultados obtenidos, se resalta que todos los ítems fueron estructurados con la finalidad de dilucidar y verificar si la gerencia, los ejecutivos y administrativos están fomentando a través de modelos, prácticas, valores y principios organizacionales el espectro diverso de fuentes de innovación externa e interna; además de si la implementación de estos modelos está siendo gestionada estratégicamente de tal manera que está incidiendo en los índices de rentabilidad, posicionamiento comercial y competitividad organizacional.

Evaluando las condiciones del primer objetivo -gerencia y desarrollo organizacional aplicado a las fuentes de innovación interna y externa- se descubrió que el sesenta y siete más un cuatro por ciento de las grandes empresas analizadas en la muestra implementan, por lo menos, dos modalidades de innovación en un período anual.

Desde este contexto, el ochenta más seis por ciento puntuó que estas innovaciones consistían en perfeccionar las metodologías, normativas y procesos de desarrollo organizacional; asimismo, el ochenta y dos más seis por ciento reveló que se redefinieron, rediseñaron y rearticulaban los estándares, objetivos y estrategias ligadas al desarrollo de la publicidad comercial; finalmente, el veintisiete por ciento afirmó que sus cambios estuvieron orientados en reacondicionar, optimizar y sostenibilizar los sistemas gerenciales y administrativos de la organización.

Figura 23. Frecuencia en la que las grandes empresas colombianas implementan las “fuentes internas y externas de innovación”.

Empresas que utilizan fuentes internas y externas de innovación

Fuentes de innovación	% de empresas que usan cada fuente
Fuentes internas	
Departamento de I+D	77.1
Iniciativas de las personas en la empresa	69.2
Utilización de capital de riesgo	37.9
Transferencia de tecnología	71.5
Venta o transferencia de capital intelectual	52.3
Fuentes externas	
Relación constante con los clientes	3.2
Participación en redes tecnológicas	13.6
Intermediarios de innovación	27.6
Alianzas con universidades y centros de investigación	26.1
Participación en comunidades de desarrollo	3.7
Adquisición de capital intelectual	2.1

Fuente: (Bernal Torres & Frost Gonzáles, 2020)

Estos resultados revelan que el enfoque principal que persuade y orienta la inversión, gestión y aplicación de innovaciones es todo lo relacionado con el rediseño de plataformas digitales, campañas publicitarias, asociaciones con diseñadores gráficos y psicólogos del consumo, afiliación a software especializado en ventas y bases de datos con fines comerciales, entre otros ítems del área comercial. En una línea similar, la innovación en las organizaciones se orienta significativamente en el reacondicionamiento de los estándares, modelos y prácticas que optimizan y generan productividad en el personal, generando así un ecosistema laboral cohesivo, participativo, integral, adaptativo y dinámico, lo que se traduce en la gestación de la productividad en función del desarrollo organizacional.

Por otra parte, en la revisión de estas organizaciones, el área que menos se invierte es todo lo vinculado a la innovación de los modelos administrativos y gerenciales, en los cuáles no se evidencia, en comparación con el área organizacional y de marketing, una transición integral, competitiva y sofisticada de los estándares que sean significativamente estratégicos e innovadores. Esto revela que la filosofía gerencial y el paradigma administrativo de las grandes empresas analizadas en la muestra no están alineados al escenario del mercado global en los que continuamente las empresas se enfocan en perfeccionar, ecologizar y optimizar sus modelos de gestión empresarial.

En ese sentido, se infiere que los modelos de administración son conservadores, clásicos y tradicionales. Esto es potencialmente negativo debido a que, según lo anteriormente expuesto, las organizaciones modernas están invirtiendo sus capitales en planear, adaptar y estandarizar modelos administrativos y gerenciales que sean multifacéticos, integrales y globales que generen un desarrollo exponencial de los índices de productividad, posicionamiento y competitividad empresarial.

Evaluando la naturaleza, orientación, metodología y aplicación de la innovación en las grandes empresas de Colombia, se resalta que no son radicales, disruptivas y revolucionarias, por lo que se infiere que son modeladas por modelos de reingeniería. Esto ¹⁷ revela que no se está aplicando el método de “innovación abierta” propuesta en **el objetivo inicial de la investigación**, pues esta **consiste en** que **las** innovaciones aplicadas sean potencialmente transformativas, globales e insurgentes desde la perspectiva del mercado. Es por ello que la investigación concluye lo siguiente:

¹
“Las empresas están, principalmente, fundamentadas en fuentes internas y limitadas en fuentes externas, situación que se ve reflejada en que las innovaciones en el 77,1% de las empresas se apoyaron en proyectos realizados en los propios departamentos de I+D, el 71,5% como

¹ consecuencia de la transferencia de tecnología, el 69,2% de iniciativas de las personas de la empresa, el 43,8% como consecuencia de la participación de las empresas en redes tecnológicas, el 37,9% con la utilización de capital de riesgo, el 27,6% de trabajo conjunto con universidades o centros de investigación, el 26,1% por la participación en comunidades de desarrollo tecnológico (congresos y ferias) y el 13,6% por recurrir a intermediarios de la innovación” (Bernal Torres & Blanco Valbuena, 2017).

Estos resultados revelan que las grandes empresas de Colombia planifican sus innovaciones en base a sus investigaciones, análisis, metodologías y sistemas particulares de su capital intelectual y humano, por lo que no aplican ninguna modalidad de innovación que se base en modelos de benchmarking o de marketing competitivo en los que se exploren sistemáticamente los modelos, estrategias y metodologías que estandarizan las organizaciones competitivas del mercado.

Las razones que explican la falta de iniciativa a implementar estos análisis competitivos se relacionan con ¹ “63% por la falta de confianza entre las empresas, 51% por la pérdida de control del conocimiento, 43% por la dificultad en la búsqueda de la fuente o del socio adecuado, 35% por la falta de tiempo y recursos financieros para las actividades de innovación y 27% por otros riesgos” (Bernal Torres & Blanco Valbuena, 2017). En síntesis, las razones que inducen a estas empresas a no aplicar las innovaciones residen en una percepción y concepción psicosocial y cultural en la que el mercado se caracteriza por las rivalidades oportunistas y no por ser un ecosistema de integración recíprocamente transformativo.

Figura 24. “relación entre innovación y fuentes internas y externas en las grandes empresas de Colombia”.

Relación entre innovación y fuentes internas y externas

<i>Fuentes de innovación</i>	<i>Coefficientes/β</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad/P</i>
Intercepción	1.20027547	4.21573985	3.3633E-05
Fuentes internas			
Departamento de I+D	0.27036037	4.63973572	5.3633E-06
Iniciativas de las personas en la empresa	0.1729128	3.6425026	0.00032163
Utilización de capital de riesgo	0.11510825	2.02723257	0.04358584
Transferencia de tecnología	0.16951278	2.73714109	0.00659421
Venta o transferencia de capital intelectual	0.08365376	1.46284807	0.14463052
Fuentes externas			
Relación constante con los clientes	0.12960735	2.69979482	0.00736047
Participación en redes tecnológicas	-0.08365376	-1.46284807	0.14463052
Intermediarios de innovación	0.08532153	1.34549103	0.17955528
Alianzas con universidades y centros de investigación	0.05475083	0.93917522	0.34845025
Participación en comunidades de desarrollo	0.09621358	1.30224555	0.19390263

Fuente: (Bernal Torres & Frost Gonzáles, 2020)

Con respecto a los resultados obtenidos en la tabla dos se evidencia que hay un vínculo significativo entre la implementación de las innovaciones por el capital intelectual y humano de la empresa en particular y las innovaciones empresariales aplicadas. Seguidamente, se resalta que no hay un vínculo entre la exploración y análisis del contexto externo y las innovaciones aplicadas en las empresas.

Figura 25. “Relación entre margen de utilidad y fuentes de innovación en las grandes empresas de Colombia”.

Relación entre margen de utilidad y fuentes de innovación

<i>Fuentes de innovación</i>	<i>Coefficientes/β_i</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad/P</i>
Intercepción	1.89780181	10.9348595	2.0671E-23
Fuentes internas			
Departamentos de I+D	0.1094837	2.4309468	0.0156873
Transferencia de tecnología	0.0762575	2.0855477	0.0379250
Iniciativas de las personas en la empresa	0.0574592	1.9856458	0.0480479
Utilización de capital de riesgo	-0.0292284	-0.7742282	0.4394491
Venta o transferencia de capital intelectual	0.0500157	0.8600900	0.3904747
Fuentes externas			
Participación en redes tecnológicas	-0.0087105	-0.2365348	0.81319069
Relación constante con los clientes	0.12446811	2.07311291	0.03907631
Intermediarios de innovación	0.05013452	1.29696589	0.19571063
Alianzas con universidades y centros de investigación	0.0241436	0.67940201	0.49744441
Participación en comunidades de desarrollo	0.04310274	0.93658641	0.34977844

Fuente: (Bernal Torres & Frost Gonzáles, 2020)

Por otra parte, los indicadores financieros relacionado con “el margen de utilidades” revela que se ha elevado debido a las innovaciones generadas en materia de “I+D”, el desarrollo y difusión de modelos tecnológicos, las inversiones de los socios y los vínculos comerciales y estratégicos con los consumidores. En esta misma línea, se resalta que este indicador financiero no se relaciona con variables como “la utilización de capital de riesgo, la participación en redes tecnológicas, el uso de intermediarios de innovación, las alianzas con universidades o centros de investigación, la participación en comunidades de desarrollo y la venta o transferencia de capital intelectual de unas a otras empresas” (Bernal Torres & Blanco Valbuena, 2017).

Esto significa que las empresas no están estableciendo asociaciones con agentes externos que les permitan diversificar su modelo de negocios, sus metodologías industriales, sus prácticas administrativas y sus estrategias comerciales, por lo que no están explotando un posible paraíso de innovación que les permita transicionar en el mercado.

Como síntesis de la investigación, se resalta que las grandes empresas de Colombia si están aplicando innovaciones en el área comercial, organizacional y administrativa, pero todas se fundamentan en función del capital intelectual y humano particulares y exclusivos del interior de estas organizaciones. Esto permite inferir que no se está implementando un modelo dinámico, competitivo, integral y holístico de innovación que se articule con las experiencias, novedades, estrategias y programas de las organizaciones competidores que convergen en el mismo mercado. En este contexto, los investigadores del estudio formulan la siguiente conclusión:

1
“Es necesario que estas empresas comiencen a tener conciencia de la importancia de trabajar de forma colaborativa con los diferentes agentes de su entorno externo (local, regional, nacional y global) con el fin de disponer de un mejor conocimiento para la toma de decisiones y de conseguir de forma eficaz los objetivos corporativos logrando así mejorar su capacidad competitiva. Las empresas requieren comenzar a reconocer que la colaboración está convirtiéndose en una importante fuente de ventaja competitiva que contrasta con la forma individualista tradicional de trabajar y producir, no viable para enfrentar los retos del actual y futuro orden económico caracterizado por la cada vez mayor globalización, mayor competencia, mayor incertidumbre y unos rápidos y complejos cambios promovidos y facilitados por los acelerados desarrollos de las TIC”. (Bernal Torres & Blanco Valbuena, 2017).

5. RESULTADOS

5.1. Formulación de estrategias destinadas potencializar, maximizar y sostenibilizar las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las grandes empresas de Colombia 2010 – 2020.

Esta última sección se procede a diseñar una matriz DOFA que estará articulada en tres objetivos: 1) análisis de las condiciones en las que residen las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las organizaciones seleccionadas; 2) formulación de estrategias destinadas potencializar, maximizar y sostenibilizar las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia de las organizaciones seleccionadas. Estos puntos se realizarán teniendo como método los principios de la lógica y formas de inferencia -deducción, inducción y analogía-, así como a través de principios estadísticos y matemáticos que ponderaron las publicaciones académicas elegidas. En el caso particular de la matriz DOFA, se articulan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, además de las estrategias FO, DO, FA y DA.

Figura 26. Análisis DOFA de las grandes empresas de Colombia.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Tienen prácticas, modelos, políticas y estándares potencialmente dinámicos, adaptativos, flexibles y descentralizados. Explotan las potencialidades de sus modelos gerenciales,	❖ No se hace visible una “flexibilidad espacial y temporal” que permite a las organizaciones modernas transicionar, posicionarse y afianzarse en el empleo de tecnologías sofisticadas,

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

**ANÁLISIS FORMULATIVO Y
EVALUATIVO DE LAS
PRÁCTICAS DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL,
INNOVACIÓN Y GERENCIA EN
LAS GRANDES EMPRESAS
DE COLOMBIA 2010 - 2020**

prácticas administrativas y recursos materiales y humanos para gestionar estratégicamente las problemáticas, desafíos y eventualidades imprevistas de su entorno comercial.

El personal gestiona eficaz, eficiente, productiva y estratégicamente su estructura organizacional, administrativa y gerencial.

La gerencia tiene una visión integral y sistémica de la cultura, cambio y desarrollo organizacional, lo que le permite inducir a sus actores a la alineación estratégica.

La alta gerencia procede a organizar sesiones integración discursiva, interactiva y participativa en la que los diferentes niveles empleados son informados sobre las problemáticas administrativas, financieras, organizacionales y comerciales de la organización.

Las empresas le dan énfasis a la recolección de información, el

emprendimientos sostenibles y metodologías de comercio virtual que las induzcan a explorar nuevos mercados nacionales e internacionales.

❖ Cuando las organizaciones atraviesan por una fase de innovaciones disruptivas o cambios estructurales, se desarticulan una serie de fuerzas que mantenían la estabilidad y el posicionamiento de un determinado sistema administrativo y organizacional, y estas comienzan a interactuar conflictivamente con sus dualidades para así mantenerse en su "statu quo".

❖ La tendencia de estas organizaciones es fusionar las prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia modernas con modelos tradicionales. En este sentido, existe la problemática de que esta

análisis evaluativo de los procesos, **la** planificación de estrategias e iniciativas y una revisión sistemática de los efectos que generó la praxis de las fases realizadas en el proceso de aplicación de los **proyectos programados**.

La visión organizacional tiene la particularidad de inspirar, fomentar y justificar la planeación de innovaciones, por lo que está ineludiblemente ligada al nivel de innovación que generará la organización en sus planes, asociaciones y actuaciones en el contexto comercial, tecnológico, administrativo y gerencial.

Explotan las potencialidades de sus modelos gerenciales, prácticas administrativas y recursos materiales y humanos para gestionar estratégicamente las problemáticas, desafíos y eventualidades imprevistas de su entorno comercial.

Tienen “estructuras descentralizadas, además de que

convergencia pueda generar actuaciones empresariales retrógradas y desfasadas que los desalineen con la explosión innovadora de las dinámicas globales.

❖ No se hace visible una “flexibilidad espacial y temporal” que permite a las organizaciones modernas transicionar, posicionarse y afianzarse en el empleo de tecnologías sofisticadas, emprendimientos sostenibles y metodologías de comercio virtual que las induzcan a explorar nuevos mercados nacionales e internacionales. Esta problemática se debe a la presencia de modelos tradicionales que se fusionan con prácticas administrativas modernas.

❖ El área que menos se invierte es todo lo vinculado a la innovación de los modelos administrativos y gerenciales, en los cuáles no se evidencia,

son dinámicas, flexibles y adaptativas, siendo así una especie de fusión con los enfoques administrativos modernos y tradicionales.

El 70.4% de los empleados tiene una personalidad, intelecto y perfil profesional susceptible a adaptarse, reacondicionarse y trascender ante las fases en las que las grandes empresas implementan programas de innovación, reingeniería y gerencia del cambio.

El 69.6% de los agentes de cambio y líderes poseen un conjunto de cualidades, destrezas, valores y filosofías que los inducen a ser proactivos, ingeniosos, analíticos, creativos y receptivos al cambio.

El 77.6% de los encuestados afirma que en la ejecución de sus funciones y roles tienen a su disposición tecnologías sofisticadas y avanzadas, por lo que pueden realizar sus

en comparación con el área organizacional y de marketing, una transición integral, competitiva y sofisticada de los estándares que sean significativamente estratégicos e innovadores.

❖ La filosofía gerencial y el paradigma administrativo de las grandes empresas analizadas en la muestra no están alineados al escenario del mercado global en los que continuamente las empresas se enfocan en perfeccionar, ecologizar y optimizar sus modelos de gestión empresarial.

❖ Evaluando la naturaleza, orientación, metodología y aplicación de la innovación en las grandes empresas de Colombia, se resalta que no son radicales, disruptivas y revolucionarias, por lo que se infiere que son modeladas por modelos de reingeniería.

	<p>actividades de una manera productiva, eficiente y magistral. Poseen la logística tecnológica para transicionar en el sistema comercial, diversificar su línea de negocios y perfeccionar sus modelos gerenciales sin perder la sostenibilidad. Asimismo, tener implementadas tecnologías sofisticadas ³⁵ le permite a la organización elevar sus niveles de aprendizaje, profesionalización e innovación. El enfoque principal que persuade y orienta la inversión, gestión y aplicación de innovaciones es todo lo relacionado con el rediseño de plataformas digitales, campañas publicitarias, asociaciones con diseñadores gráficos y psicólogos del consumo, afiliación a software especializado en ventas y bases de datos con fines comerciales, entre otros ítems del área comercial.</p>	<p>❖ No aplican ninguna modalidad de innovación que se base en modelos de benchmarking o de marketing competitivo en los que se exploren sistemáticamente los modelos, estrategias y metodologías que estandarizan las organizaciones competitivas del mercado.</p>
<p>Oportunidades (O)</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asociarse con agentes de cambio que tengan una formación y experiencia significativa en la “gestión de proyectos”, en la resolución integral de problemáticas polifacéticas y polifuncionales, y en la gerencia de ambientes potencialmente dinámicos y disruptivos. ❖ Implementar las innovaciones generadas a través del reacondicionamiento y readaptación de las innovaciones extraídas de las empresas estudiadas, esto a través de aplicación de una praxis novedosa que esté alineada a los avances tecnológicos y comerciales. ❖ Establecimiento de nexos integrales con las organizaciones a las que se está planificando aplicar un modelo de benchmarking, esto con el objetivo de acceder más fácilmente a sus 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistematizar el diagnóstico organizacional de tal manera que se recopile la información más específica posible de los aspectos estructurales y formativos de la estructura organizacional, las jerarquías laborales, la distribución de poderes, las condiciones psicosociales y las problemáticas intergrupales. ❖ Planificación y agendamiento de los eventos, reuniones y sesiones de cualificación, entrenamiento y profesionalización del personal, de tal manera que esté alineado a los estándares del desarrollo organizacional ❖ Implementación de los programas, proyectos e iniciativas gerenciales y administrativas, de tal manera que se evalúe si el personal está aplicando las estrategias del plan de desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estandarizar en las organizaciones una filosofía de mejora continua en la que estén aplicando en su praxis revisiones correctivas y actualizaciones progresivas que induzcan a innovaciones que redefinan y rediseñen los modelos que caracterizan estructuralmente al ambiente organizativo interno y externo. ❖ En esta estrategia se integran los administrativos, ejecutivos, consultores, estrategias empresariales o colaborador staff, entre otros posibles actores que podrían conformar el equipo de diagnóstico, para realizar una evaluación sistemática que con una determinada periodicidad se analicen cualitativa y cuantitativamente los niveles de efectividad, productividad y sostenibilidad de la organización. ❖ Asociar a todo el personal y a los stakeholders, de tal
--	--	---

<p>pilares estructurales a partir del intercambio recíproco y bilateral de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficialización de asociaciones con Universidades privadas o públicas que le confieran a las grandes empresas profesionalización organizativa, difusión de conocimiento y eclosión de novedosos conceptos que revolucionen su forma de industrializarse, comercializar o administrar. ❖ Las grandes empresas aún tienen un margen de mejora excepcional en materia de establecimiento de asociaciones con competidores, consultorías, instituciones educativas y entidades estatales, por lo que deben formular prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia para consolidar y afianzar relaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguimiento a través de la inversión en recursos tecnológicos y humanos que permitan el registro meticuloso, sistemático, integral y continuo de las condiciones de la alineación estratégica, la cultura organizacional y la gestión del cambio del personal. ❖ Prospectiva de los posibles resultados derivados de la implementación y aplicación de las estrategias derivadas del desarrollo organizacional. ❖ Acondicionar un registro digital de datos en los que estén esquemáticamente descritas las estrategias, estándares, metodologías y modelos que delinear los pilares organizativos de las empresas líderes en el mercado, para que se estén evaluando si pudiese su implementación traducirse como una solución comercial 	<p>manera que se recopilen volúmenes de información más holísticas, contrastadas y alineadas a modelos derivados del benchmarking y el “sistema de incitación”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Perfeccionar, posicionar y globalizar los sistemas comunicativos, de tal manera que sea posible sostener relaciones interpersonales entre el personal y alta gerencia. ❖ Evaluar las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado. ❖ Expandir la visión organizacional externa más allá de la esfera competitiva, pues se exploran holística,
--	--	--

	<p>a las problemáticas que esté atravesando la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Diversificar los modelos administrativos de la organización a través de la aplicación del benchmarking, el cual es un modelo de gerencia estratégica que permite el acondicionamiento y aplicación de otros modelos, particularmente el de reingeniería de procesos, la filosofía Kaizen y la Gestión de la Calidad. ❖ Desarrollar un enfoque orientativo en los procesos. Esta visualización de procesos debe ser articulada, perfilada y desarrollada por un equipo de trabajo de máximo doce personas (ejecutivos, estrategias empresariales y consultores profesionales externos la empresa), los cuáles deben gestionar estratégica e integralmente los datos que posea la alta gerencia. 	<p>sistémica e integralmente un espectro diverso de organizaciones que son o fueron líderes en las diferentes esferas comerciales que no se relacionan ni histórica, geográfica, tecnológica o socialmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Simplificar los costos, la inversión de capital de humano, los períodos de abastecimiento, industrialización y comercialización, los presupuestos en materias primas, los procesos administrativos a través de la adaptación de nuevas tecnologías.
--	---	---

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Niveles exponenciales de competitividad, globalización e informatización han generado que sea indispensable explorar y evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan, acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial. ❖ Integración de organizaciones que son competitivas y representan un elevado riesgo de generar innovaciones disruptivas que modifiquen significativamente el panorama en los mercados. ❖ Reformación de la normativas legislativas del país, las 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicar mecanismos, políticas y prácticas que tengan como objetivo informar, de manera meticulosa, transparente y persuasiva, a los actores implicados las causas que explican la innovación, rearticulación y readaptación de los componentes de su espacio de interacción laboral y profesional. ❖ Se aplica el modelo basado en los “laboratorios de Sensitivity y Training”. Este modelo consiste en que el staff técnico del programa invita al personal a socializar durante unos 3 o 5 días de manera dialógica, discursiva y propositiva en la que todos los integrantes participen sin excepciones. ❖ Evaluar y ponderar las ideas derivadas del brainstorming a través de criterios de lógica integral, tales como el grado 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asociación con agentes del cambio organizacional que fomenten, estimulen e incentiven al personal para adaptarse a ciclos continuos de innovación en las políticas, normativas, metodologías, sistemas y filosofías que delinean la praxis organizativa. ❖ Con la finalidad de garantizar un proceso integral, sistémico, imparcial y transparente, se aplican diversas metodologías de extracción de información, tanto de naturaleza cualitativa y cuantitativa, las cuáles se asocian con instrumentos específicos como entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones, pruebas, revisión de registros existentes, entre otras. ❖ Determinación del perfil de los clientes potenciales, la

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

<p>cuáles podrían impedir los recortes del personal, lo que, en efecto, generaría un desnivel en la economía de la empresa porque no sería sostenible un proceso de outsourcing si no se reducen los costos previos en la inversión de actividades productivas.</p> <p>❖ Las organizaciones modernas están invirtiendo sus capitales en planear, adaptar y estandarizar modelos administrativos y gerenciales que sean multifacéticos, integrales y globales que generen un desarrollo exponencial de los índices de productividad, posicionamiento y competitividad empresarial.</p>	<p>de alineación con los objetivos organizacionales, los beneficios reales para la organización y el personal, el nivel de aplicabilidad y accionabilidad, los presupuestos invertidos, el lapso de ejecución y el efecto en el desarrollo de las actividades cotidianas.</p> <p>❖ Inducir al personal a ser agentes de la innovación y en definir los pilares fundamentales de la agenda gerencial propuesta para la praxis de la innovación.</p> <p>❖ Organizar y gestionar el capital humano para su posicionamiento como agentes del cambio que se dividan en equipos según sus departamentos.</p> <p>❖ Organizar sesiones de profesionalización y especialización del personal, de tal manera que estén actualizados a las nuevas tendencias empresariales.</p>	<p>exploración de sus tendencias, valores y conductas relacionadas con la innovación, el establecimiento de la tesis preliminar, las razones históricas que lo justifican, las causas que originaron el fallo de planes anteriores y la identificación de actitudes, valores y tendencias vinculadas del personal en el contexto de la aplicación de innovaciones</p> <p>❖ Realizar un análisis evaluativo de las fisuras que presenta el performance de la empresa, de tal forma que se ponderen los procesos ineficientes e improductivos.</p> <p>❖ Ponderar de manera cuantitativa el efecto que tendrá la aplicación de la visión organizacional en los niveles financieros de sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.</p> <p>❖ Revisar continuamente las posibilidades de transición,</p>
---	--	---

	<p>❖ Reacondicionar y redefinir la cultura organizacional antes de modificar las asignaciones y compromisos laborales. En este apartado se suele aplicar la “teoría del cambio programado”, la cual sostiene que la innovación empresarial se origina en la evolución de los saberes profesionales, capitales intelectuales y las tendencias, valores y actitudes de los trabajadores.</p>	<p>evolución y acondicionamiento innovador, de tal manera que la visión organizacional sea susceptible de reprogramarse.</p> <p>❖ Minimización de costos y “maximización de la productividad” en el que se delegan actividades y funciones específicas a otras compañías con la finalidad de comercializar el mayor número de productos y/o servicios a un costo mínimo y a una productividad máxima.</p> <p>❖ Aplicación del modelo de reingeniería que logre la reestructuración, reprogramación y rediseño drástico de los procesos, métodos, modelos, políticas y estándares que caracterizan el modelo de negocio y el esquema administrativo de una organización.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

6. CONCLUSIONES

Los niveles exponenciales de competitividad, globalización e informatización han generado que sea indispensable explorar y evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan, acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial.

En ese sentido, si una organización aspira estabilizarse, afianzarse, posicionarse protagónicamente, debe estar alineada a las condiciones de competitividad, globalización, informatización e innovación del escenario comercial, así como del performance de organizaciones líderes que revolucionan la praxis empresarial.

En el análisis de las grandes empresas de Colombia, se formula que estas organizaciones deben posicionar prácticas eficientes, sostenibles y dinámicas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

Con este fin, deben 1) Planificar, evaluar y posicionar el modelo gerencial que esté alineado a los estándares de innovación organizacional; 2) Organizar y gestionar el capital humano para su posicionamiento como agentes del cambio que se dividan en equipos según sus departamentos; 3) Evaluar sistemática e integralmente las líneas de acción destinadas a materializar los programas de innovación; 4) Revisar continuamente las posibilidades de transición, evolución y acondicionamiento innovador, de tal manera que la visión organizacional sea susceptible de reprogramarse; 5) Suprimir y eliminar todas las tendencias, filosofías, valores y sistemas de creencias vinculadas a la resistencia al cambio, el conformismo y el conservadurismo; 6) Gestionar de manera informada e inteligente el balance económico a través de la ejecución de procesos de innovación o reingeniería; 7) Afianzar las relaciones comunicativas entre la alta gerencia y el personal; 8) Organizar sesiones de profesionalización y especialización del

personal, de tal manera que estén actualizados a las nuevas tendencias empresariales.

Como síntesis de la investigación, se puede resaltar la premisa de que las grandes empresas presentan en su praxis modelos de desarrollo organizacional, innovación y gerencia óptimos, eficientes, productivos, sostenibles y estratégicos. Asimismo, se es visible que el ambiente organizacional es flexible, cohesivo, participativo e integral, lo que genera una elevada satisfacción y productividad en los empleados.

En lo relacionado con la innovación, se evidencia que, desde sus modelos gerenciales y su estructura organizacional, la innovación es un pilar orientativo que los persuade a ir evolucionado y perfeccionándose continuamente. En ese sentido, se le da una relevancia particular a la gestión de escenarios con efectos potencialmente negativos para la organización, en las cuáles se procede a establecer fases de reacondicionamiento, transición, innovación y, si es necesario, reingeniería, lo cual potencializa el capital humano, intelectual, tecnológico y programático de las organizaciones. Asimismo, se evalúan escenarios que al revisarlos se determinan oportunidades de mejora a nivel de desarrollo organizacional, innovación y gerencia.

7. RECOMENDACIONES

La presente investigación se realizó en función de diversas investigaciones efectuadas por especialistas en el área, los cuáles tomaron muestras sobre sectores principalmente afines a la industrialización y comercialización de productos, además de que el enfoque de grandes empresas que participaron es de las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Bucaramanga y Medellín. En ese sentido, se sugiere en futuras investigaciones ampliar el espectro de sectores económicos implicados y las ciudades en las que operan de tal manera que la muestra sea más representativa, sistémica e integral. Adicionalmente, se sugiere diversificar el análisis en el sentido de que se evalúen de manera más meticulosa los indicadores financieros para así dilucidar e inferir con más exactitud si los modelos de desarrollo organizacional, innovación y gerencia están generando que las grandes empresas de Colombia eleven sus índices en materia de productividad, sostenibilidad y excelencia empresarial.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Raffaele, M. (11 de Junio de 2021). *¿Qué es la cultura organizacional? Construye la identidad que tu empresa necesita.* Obtenido de Starme UP: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/cultura-organizacional/>
- Administra tu empresa. (19 de Enero de 2021). *Administra tu empresa.* Obtenido de <https://procesoadministrativo.net/>
- Administra tu empresa. (2021). *Proceso administrativo.* Obtenido de <https://procesoadministrativo.net/circulo-de-deming-aplicado-a-una-empresa/>
- Aguilar, H. (2 de Octubre de 2019). *El ciclo de innovación ágil: ¿Cómo generar valor que se adapte al cambio?* Obtenido de sdli Sociedad de la Información: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/ciclo-de-innovacion-agit/>
- American Productivity, & Quality Center. (2020). *Benchmarking Code of Conduct.* APQC.
- Bayés, S. (11 de Julio de 2022). *INBOUNDCYCLE.* Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/benchmarking-y-estrategia-marketing>
- BDO (2021). (4 de Octubre 2022). *Gestión del cambio.* Obtenido de BDO : <https://www.bdo.cl/es-cl/servicios/auditoria/auditoria-cumplimiento-protocolos-covid-19/gestion-del-cambio>
- Bernal Torres, C. A., & Frost Gonzáles, S. (2020). *Innovación abierta en empresas colombiana: reto a superar.* Bogotá: Revista venezolana de Gerencia (RVG).
- Bernal Torres, C., & Blanco Valbuena, C. (2017). *Innovación por diseño y su relación con las variables del entorno de una muestra de grandes empresas de Colombia.* Bogotá: Universidad La Sabana.
- Borges, A., Cerrada, R., Figueroa, S., Moreno, V., & Strazzeri, A. (2018). *Outsourcing.* Caracas.
- Brezmes, F. (17 de Abril de 2021). *La gestión del cambio en las organizaciones.* Obtenido de Coaching Talent: <https://www.coachingtalent.es/la-gestion-del-cambio/>
- CEG. (31 de Octubre de 2019). *Club Excelencia en Gestión.* Obtenido de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/guia-inicial-de-benchmarking>
- Cervantes , V., Salgado, R., Peralta, P., & García, C. (2020). *Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano.*
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). *Teorías, modelos y sistemas de calidad.* ESPACIOS.
- Chavenato, I. (2016). *Planeación estratégica .*
- Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia . (30 de 09 de 2019). *Administración Estratégica: Cuadro de Mando Integral y Reingeniería.* Obtenido de CUAED UNAM: http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1301/mod_resource/content/1/contenido/index.html#introduccion
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L., & Silva Rodríguez, J. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmereo de la región Caribe colombiana.* Facultad de Ciencias Económicas.

- 40
Duque Ceballos, J., García Solarte, M., & Gonzáles Campo, C. (2014). Outsourcing Y
Businnes Process: Outsourcing desde la teoría económica de la agencia. *Entramado*.
EFQM. (2018). *EFQM*. Obtenido de <https://efqm.org/>
Enterprise Logistic. (2012). *Enterprise Logistic*. Obtenido de
<https://enterlogistics.wordpress.com/planificad-justo-a-tiempo/>
Escuela Europea de Excelencia. (Junio de 2018). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/06/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/>
Expert Soft. (8 de Junio de 2018). *Soft Expert*. Obtenido de
30 <https://www.softexpert.com/es/solucao/gestion-procesos-negocio-bpm/>
Franco Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores:
un análisis desde dos regiones del país. *Jornal of Management and Economics for
Iberoamerica*.
13
Gestiopolis. (20 de Febrero de 2017). *Outsourcing, qué es y cómo funciona. Características,
ventajas, desventajas, tipos, ejemplos*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>
Gómez Espejel, J. (2018). *Resumen del libro El método Kaizen por Robert Maurer*.
Gonzáles Campo, C., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción
sobre la innovación: un análisis empírico en la mipymes colombianas. *EL SERVIER
DOYMA*.
Grouard, B., & Meston, F. (2015). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar tu
empresa*. Marcombo.
Intelnaes, C. (2016). Obtenido de [https://corporacionintelnaes.com.ec/planificacion-
estrategica-46](https://corporacionintelnaes.com.ec/planificacion-estrategica-46)
Intxaurburu, C., Miren Gurutze, & Ochoa laburu. (2005). *Una revisión teórica de la
18 ramienta de bechmarking*.
Jáimez Román, M., & Bretones, F. (2011). *El empowerment organizacional: el inicio de una
g32 ión saludable en el trabajo*.
Linares, X., Segredo Pérez, A., & Perdomo Victoria, I. (2013). *Capital humano, gestión
20 académica y desarrollo*. Revista Cubana de Educación Médica Superior.
Mendoza Vega, L., & Vega Palomino, K. M. (2014). *Teoría de las restricciones y proceso
4 de mejora continua vs metodología justo a tiempo (JIT) y costos ABC*.
37 Antúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill.
Moreno García, R. R., & Parra Bofill, S. (2016). *Metodología para la reingeniería de
procesos. Validación en la*. Universidad de Oriente.
Musitu, G., & Buelga, S. (2004). *Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)*.
Barcelona.
47
Nuñez, M., & Palacio Giraldo, A. (2020). *Administración del riesgo estratégico n algunas
grandes empresas privadas de Colombia*.
Padilla, C. (2020). *MayuGo*. Obtenido de <https://www.mayuGo.net/curso/98>
29 to Cristiani, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). *El empowerment como
predictor del compromiso organizacional en la Pymes*.
34
Ruiz, S. (26 de Agosto de 2021). *Interfaz*. Obtenido de [https://interfaz.io/reingenieria-de-
procesos-una-tecnica-de-gestion-de-alto-nivel-para-reducir-costos-empresariales-
y-mejorar-la-competitividad/?lang=es](https://interfaz.io/reingenieria-de-procesos-una-tecnica-de-gestion-de-alto-nivel-para-reducir-costos-empresariales-y-mejorar-la-competitividad/?lang=es)

Sáez Vacas. (2010). *La cuestión del déficit de personal para infoempleos*.
Transformación y Crecimiento Consultores. (2 de Septiembre de 2020). *Desarrollo
organizacional*. Obtenido de Transformación y Crecimiento Consultores:
<https://tccc33ultores.com.mx/soluciones/>
Yanez Mañay, J. (2016). *Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en
las pymes manufactureras del DMQ caso: CIU c31*. Quito.

Revisión prácticas de desarrollo organizacional, innovación y gerencia en las grandes empresas

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.redalyc.org Fuente de Internet	1%
2	publicaciones.eafit.edu.co Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	edoc.pub Fuente de Internet	1%
6	desarrolloempresarialsuperpadre.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	www.ems.sld.cu Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	

<1 %

10

ecampus.uniacc.cl

Fuente de Internet

<1 %

11

xn--logroo-0wa.es

Fuente de Internet

<1 %

12

repositorio.ug.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

13

www.gestiopolis.com

Fuente de Internet

<1 %

14

recursoseducativos.unam.mx

Fuente de Internet

<1 %

15

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

16

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

17

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

18

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20

repositorio.utmachala.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

21	www.bdo.cl Fuente de Internet	<1 %
22	cathi.uacj.mx Fuente de Internet	<1 %
23	doi.org Fuente de Internet	<1 %
24	ptdocz.com Fuente de Internet	<1 %
25	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
26	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
27	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
28	Carlos Augusto Rincón-Soto, Ximena Sánchez- Mayorga, Lelia Marcela Cardona-Restrepo. "Clasificación teórica de los costos", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2019 Publicación	<1 %
29	bdigital.uncu.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
30	geox.udistrital.edu.co Fuente de Internet	<1 %

moam.info

31

Fuente de Internet

<1 %

32

integro.wsg.byd.pl

Fuente de Internet

<1 %

33

Submitted to Universidad Tecnológica
Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

34

interfaz.io

Fuente de Internet

<1 %

35

paisrural.org

Fuente de Internet

<1 %

36

view.genial.ly

Fuente de Internet

<1 %

37

Submitted to Universidad de Manizales

Trabajo del estudiante

<1 %

38

grupopensamiento2016.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

39

vitela.javerianacali.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

40

Caetano Luiz Beber, Andres Fabricio Ruales
Carpio, Mohamad Isam Almadani, Ludwig
Theuvsen. "Dairy supply chain in Southern
Brazil: barriers to competitiveness",
International Food and Agribusiness
Management Review, 2019

Publicación

<1 %

41	Rafael Ignacio Pérez-Uribe, Solange Dianira Jordan Bustamante, Carlos Salcedo -Perez. "chapter 7 The Impact of the Work Environment on Innovation and Business Sustainability in SMEs", IGI Global, 2021 Publicación	<1 %
42	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1 %
44	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
45	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
46	ideas.repec.org Fuente de Internet	<1 %
47	vlex.com.co Fuente de Internet	<1 %
48	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
49	www.iberoamericasocial.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 11 words

Excluir bibliografía

Apagado