

# Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional

---

Grupo de Investigación AdGeO

[Diego Marín]

[Carlos Cano]

[Manuel Zevallos]

[Ricardo Mora]



Universidad de Bogotá  
JORGE TADÉ LOZANO

**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**

**Programa Administración de Empresas**

**Bogotá, noviembre de 2009**

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<b>1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1. A MODO DE INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: DECANTACIÓN DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOS	2
<b>2. LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
2.1.1. Marco Conceptual.....	14
2.1.2. Reseña histórica y evolución de clima .....	14
2.1.3. Clima Psicológico .....	14
2.1.4. El Clima en el contexto Organizacional.....	16
2.1.5. Diferencia entre clima y satisfacción laboral .....	17
2.1.6. Etiología del clima .....	18
2.1.7. Dimensiones del clima psicológico .....	18
2.2. DIFERENCIA Y SEMEJANZAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.3. EL CONCEPTO DE CULTURA .....	20
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
2.4.1. Definiciones de cultura organizacional .....	23
2.5. DIMENSIONES CULTURALES .....	24
2.6. CULTURA FUERTE .....	26
<b>3. LA TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
3.1. IDEA PRELIMINAR .....	26
3.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO .....	28
3.3. DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	28
3.4. TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO.....	31
3.4.1. Teoría del Cambio Kurt Lewin: .....	31
3.4.2. Teoría Cognitiva: .....	32
3.4.3. Disonancia Cognitiva de Leo Festinger.....	33
3.4.4. Teorías dinámicas:.....	34
3.5. TEORÍA DE LOS PROCESO DE CAMBIO. ....	35
3.5.1. Las teorías del ciclo vital. ....	35
3.5.2. Teorías Teleológicas. ....	35
3.5.3. Teorías dialécticas .....	36
3.5.4. Teorias evolucionistas.....	36
3.6. A MANERA DE CIERRE.....	38
<b>4. LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>39</b>
4.1. INTRODUCCIÓN .....	39
4.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS .....	39
4.3. COMPONENTES DE LOS PROCESOS. ....	40
4.4. PRODUCTIVIDAD .....	41
4.4.1. Definición.....	41
4.4.2. La Productividad: ¿Característica de un proceso, o indicador de performance?.....	41
4.5. CLASES DE PROCESOS .....	42

4.5.1.	<i>Procesos de producción.-</i> .....	42
4.5.2.	<i>Servicios</i> .....	42
4.6.	ENTORNO Y ANÁLISIS DE PROCESOS .....	43
4.7.	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS .....	44
4.7.1.	<i>Plantas</i> .....	44
4.7.2.	<i>Piezas</i> .....	45
4.7.3.	<i>Procesos</i> .....	45
4.7.4.	<i>Gente</i> .....	47
4.7.5.	<i>Sistemas de planeación y control</i> .....	49
4.8.	LOS PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	50
4.9.	APUNTES FINALES .....	50
<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO EMPRESA CODENSA .....</b>	<b>51</b>
5.1.	DATOS GENERALES.....	51
5.2.	ANTECEDENTES .....	52
5.3.	PROYECCIÓN .....	53
5.4.	MISIÓN.....	53
5.5.	VISIÓN .....	53
5.6.	VALORES CORPORATIVOS .....	53
5.7.	POLÍTICA DE CALIDAD .....	54
5.8.	PLAN ORGÁNICO.....	54
5.9.	CARACTERÍSTICAS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES .....	55
5.9.1.	<i>Gerencia de comunicación</i> .....	55
5.9.2.	<i>Gerencia de distribución</i> .....	55
5.9.3.	<i>Gerencia comercial</i> .....	56
5.9.4.	<i>Gerencia financiera y administrativa</i> .....	56
5.9.5.	<i>Gerencia de recursos humanos</i> .....	56
5.9.6.	<i>Gerencia de regulación</i> .....	56
5.9.7.	<i>Gerencia jurídica</i> .....	57
5.9.8.	<i>Gerencia de planificación y control:</i> .....	57
5.10.	REDIMENSIONAMIENTO DE RECURSOS.....	57
5.10.1.	<i>Recursos Humanos</i> .....	57
5.10.2.	<i>Recursos Financieros</i> .....	57
5.10.3.	<i>Recursos Tecnológicos</i> .....	57
5.11.	ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA .....	57
5.11.1.	<i>Resultado estrategia</i> .....	58
5.11.2.	<i>Resultado especialización</i> .....	58
5.11.3.	<i>Resultado formalización</i> .....	59
5.11.4.	<i>Resultado formación y preparación</i> .....	59
5.11.5.	<i>Resultado agrupación de unidades</i> .....	60
5.11.6.	<i>Resultado tramo de autoridad</i> .....	60
5.11.7.	<i>Resultado planificación y control</i> .....	61
5.11.8.	<i>Resultado toma de decisiones</i> .....	61
5.11.9.	<i>Resultado total</i> .....	62
5.12.	ANÁLISIS FACTOR PROCESOS .....	62
5.12.1.	<i>Factor “Piezas”</i> .....	62
5.12.2.	<i>Factor “Gente”</i> .....	63
5.12.3.	<i>Factor “Sistema de Planeación”</i> .....	63
5.12.4.	<i>Factor “Planta”</i> .....	64
5.12.5.	<i>Factor Procesos”</i> .....	65
5.12.6.	<i>Resultado total</i> .....	65
5.13.	ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL .....	67
5.14.	ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN.....	68

<b>6. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO ISS .....</b>	<b>69</b>
6.1. DATOS GENERALES.....	69
6.2. ANTECEDENTES .....	70
6.2.1. <i>Origen del seguro social en Colombia</i> .....	70
6.2.2. <i>Creación del Instituto Colombiano de Seguros Sociales, ICSS</i> .....	70
6.3. GRANDES REFORMAS .....	72
6.3.1. <i>Año 1960</i> .....	72
6.3.2. <i>Año 1970</i> .....	72
6.3.3. <i>Año 1980</i> .....	73
6.3.4. <i>Año 1990</i> .....	74
6.3.5. <i>Reestructuración mediante decreto 2148 de 1992</i> .....	74
6.3.6. <i>La ley 100 de 1993</i> .....	75
6.4. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS DEL ISS .....	76
6.5. ESTRUCTURA INTERNA .....	76
6.6. CLASIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO: .....	77
6.7. ANÁLISIS DEL EVENTO CRÍTICO .....	77
6.8. MODELO DE GESTIÓN .....	79
6.8.1. <i>Planeación estratégica</i> .....	79
6.8.2. <i>Plataforma estratégica corporativa (2000-2005)</i> .....	80
6.9. PROYECTOS TOPP .....	81
6.10. ANÁLISIS CAMBIO ORGANIZACIONAL. ....	81
6.10.1. <i>Proyecto de cultura y cambio de liderazgo</i> .....	82
6.10.2. <i>Estructura</i> .....	83
6.10.3. <i>Nuevo modelo de gestión ISS Pensiones</i> .....	84
6.11. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	87
6.12. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA .....	89
6.12.1. <i>Resultado estrategia</i> .....	89
6.12.2. <i>Resultado especialización</i> .....	89
6.12.3. <i>Resultado formalización</i> .....	90
6.12.4. <i>Resultado formación y preparación</i> .....	90
6.12.5. <i>Resultado agrupación de unidades</i> .....	91
6.12.6. <i>Resultado tramo de autoridad</i> .....	91
6.12.7. <i>Resultado planificación y control</i> .....	92
6.12.8. <i>Resultado toma de decisiones</i> .....	92
6.12.9. <i>Resultado total</i> .....	93
6.13. ANÁLISIS FACTOR PROCESOS .....	94
6.13.1. <i>Factor “Piezas”</i> .....	94
6.13.2. <i>Factor “Gente”</i> .....	94
6.13.3. <i>Factor “Sistema de Planeación”</i> .....	95
6.13.4. <i>Factor “Planta”</i> .....	95
6.13.5. <i>Factor “Procesos”</i> .....	96
6.13.6. <i>Resultado total</i> .....	96
6.14. ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL .....	97
<b>7. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO ENTIDAD FINANCIERA COLOMBIANA .....</b>	<b>98</b>
7.1. RESUMEN.....	98
7.2. INTRODUCCIÓN .....	99
7.3. DESARROLLO DE CASO .....	99
7.4. LA FUSIÓN .....	100
7.5. ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	101
7.6. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA .....	102
7.6.1. <i>Resultado estrategia</i> .....	102
7.6.2. <i>Resultado especialización</i> .....	103

7.6.3.	<i>Resultado formalización</i> .....	103
7.6.4.	<i>Resultado formación y preparación</i> .....	104
7.6.5.	<i>Resultado agrupación de unidades</i> .....	104
7.6.6.	<i>Resultado tramo de autoridad</i> .....	105
7.6.7.	<i>Resultado planificación y control</i> .....	105
7.6.8.	<i>Resultado toma de decisiones</i> .....	106
7.6.9.	<i>Resultado total</i> .....	106
7.7.	ANÁLISIS FACTOR PROCESOS .....	107
7.7.1.	<i>Factor “Piezas”</i> .....	107
7.7.2.	<i>Factor “Gente”</i> .....	108
7.7.3.	<i>Factor “Sistema de Planeación”</i> .....	108
7.7.4.	<i>Factor “Planta”</i> .....	109
7.7.5.	<i>Factor “Procesos”</i> .....	110
7.7.6.	<i>Resultado total</i> .....	111
7.8.	ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN.....	113
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO EMPRESA “A”</b> .....	<b>115</b>
8.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – RESEÑA HISTÓRICA. ....	115
8.2.	ESTRUCTURA.....	116
8.3.	SERVICIOS .....	116
8.4.	CRECIMIENTO DE VOLÚMENES EN LA LÍNEA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN.....	118
8.5.	ASUNTOS CLAVES PREVIOS AL PROCESO DE REDISEÑO.....	118
8.5.1.	<i>Eventos anteriores (EA)</i> .....	118
8.5.2.	<i>Eventos contemporáneos (EC)</i> .....	119
8.6.	ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA .....	119
8.6.1.	<i>Resultado estrategia</i> .....	119
8.6.2.	<i>Resultado especialización</i> .....	120
8.6.3.	<i>Resultado formalización</i> .....	120
8.6.4.	<i>Resultado formación y preparación</i> .....	121
8.6.5.	<i>Resultado agrupación de unidades</i> .....	121
8.6.6.	<i>Resultado tramo de autoridad</i> .....	122
8.6.7.	<i>Resultado planificación y control</i> .....	122
8.6.8.	<i>Resultado toma de decisiones</i> .....	123
8.6.9.	<i>Resultado total</i> .....	123
8.7.	ANÁLISIS FACTOR PROCESOS .....	124
8.7.1.	<i>Factor “Piezas”</i> .....	124
8.7.2.	<i>Factor “Gente”</i> .....	125
8.7.3.	<i>Factor “Sistema de Planeación”</i> .....	125
8.7.4.	<i>Factor “Planta”</i> .....	126
8.7.5.	<i>Factor “Procesos”</i> .....	127
8.7.6.	<i>Descripción del Evento Crítico - Episodio</i> .....	129
8.8.	ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL .....	130
8.9.	ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN.....	130
8.10.	CONSECUENCIAS Y EFECTOS DEL REDISEÑO. ....	132
8.11.	SUMARIO .....	133
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>134</b>

## DETERMINANTES DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. A modo de introducción

El siglo XXI trajo consigo la afirmación del cambio como un evento que impacta inexorablemente sobre las organizaciones. La sociedad del conocimiento, cada vez más afianzada, ha modificado la forma como se estructuran las organizaciones. Siguiendo a Handy (1993: 118), en el pasado la riqueza se fundamentaba en la tenencia de la tierra, posteriormente, en la capacidad de manufactura, y actualmente en el conocimiento y la habilidad para utilizarlo.

Esta misma idea es ampliada por Toffler (1982), quien expone que la organización productiva de la sociedad ha evidenciado una espiral evolutiva a manera de olas. La primera forma de tal organización se caracterizaba por una economía pequeña y autosuficiente, con la familia como principal centro de producción especialmente agrícola.

Luego, en lo que Braverman (1982) ha definido como la revolución técnico científica, aparece la era maquinista (Ellul, 1960, Sheldon, 1968:37; Willers, 1962:4), en donde la máquina viene a favorecer una organización productiva a escala. Este tránsito de un modo de producción casero a uno más colosal, en donde el empleado ya no labora en su domicilio particular sino que es concentrado masivamente en el espacio de una gran fábrica, es la consecuencia del fenómeno de acumulación de capital del mercader que ahora aparece convertido en un empleador directo, y es el fruto de una racionalidad de tipo instrumental, cuyos fines utilitarios requerían de una adecuada planificación y control; hecho que implicó la separación entre capitalista, empresario y trabajador y la división entre capital y administración (Sheldon, 1968:27; Perrow, 1991:71; DeBruyne, 1953:55).

Hoy asistimos a una organización productiva y económica mediada por las tecnologías y los sistemas de información que están privilegiando la gestión del conocimiento (Nonaka y Takehuchi, 1995), como una de las ventajas competitivas más sostenibles (Leonard-Barton, 1992). En este escenario adquiere su liderazgo un sistema productivo denominado por Saul (1997) como el corporativismo, caracterizado por el gran poder que ejercen las grandes transnacionales y multinacionales como expresión de la racionalidad instrumental (Horkheimer, 2002) que busca cada vez más afianzar el capital financiero en el ámbito mundial.

Del anterior panorama, subyace un acomodamiento de las organizaciones que en atención a la definición de estrategias, redimensionan sus estructuras (Chandler, 1962) para ganar en flexibilidad y velocidad de respuesta a fin de enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del ambiente. En ese intento es común ver a las organizaciones acudiendo a los beneficios de la triada reingeniería-outsourcing-downsizing. Primero empiezan con un rediseño de procesos (Hammer y Champy, 1994), para identificar aquellos inductores de valor y los potencialmente descartables. Luego se agrupan los procesos que no son claves en la actividad principal de la organización, para entrar a tercerizarlos (Rothery, 1997). Finalmente, a la luz de los procesos resultantes, se evalúan los cargos requeridos y se aplica un achatamiento de la organización –downsizing–.

Este triangulo del rediseño organizacional, ha llevado a que las organizaciones, tanto privadas como públicas, consoliden procesos de transformación en busca de estructuras apropiadas a su estrategia de negocio. De hecho es común hoy escuchar hablar de esquemas estructurales significativamente

trascendentes a aquellas estructuras clásicas jerarquizadas y verticalizadas. Verbigracia, estructuras como la organización federada, el trébol irlandés, el modelo triple I (Handy, 1993), la estructura en red (Castells, 2004), y la organización virtual (Arjonilla y Medina, 2005), entre otras, emergen como nuevos paradigmas del diseño organizacional. Por su parte Mintzberg (1984), destaca en el marco de su modelo conceptual del hongo, que las empresas se estructuran conforme a 5 configuraciones, como son: 1) la estructura simple, 2) la burocracia maquinal, 3) la burocracia profesional, 4) la forma divisional, 5) la adhocracia.

En consecuencia, es de observar que dentro de las acciones primordiales de la gerencia, se encuentra el análisis de la organización, con el objeto de estar diseñando y rediseñando su estructura acorde a las dinámicas que impone el mundo globalizado.

## **1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: DECANTACIÓN DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOS**

El tema de la estructura organizacional ha tenido diversas aproximaciones que han buscado comprender, y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, por estructura no debe entenderse únicamente el plan orgánico sino todo un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas, buscando controlar y hasta predecir su comportamiento (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Daft y Steers, 1992; Hall, 1996; Nadler y Tushman, 1997; Ackoff, 2000; Galbraith, 2001).

Los diversos estudios señalan como elementos comunes de la estructuración de la organización, aspectos relacionados con 1) la coordinación del trabajo, como el ajuste mutuo, la estandarización y la influencia jerárquica (supervisión y control) y 2) los parámetros de diseño como la especialización, la formalización, la complejidad, la centralización, y la departamentalización.

En esta dirección, Campbell, *et al.* (1974) (citados por Dalton, *et al.* 1980), hablan de características estructurales y estructuración. Las primeras representan cualidades físicas de una organización como el tamaño, el ámbito de control y la cadena jerárquica, en tanto que las segundas se refieren a las políticas y actividades endógenas para controlar y prescribir el comportamiento del individuo en la organización, como la especialización, la formalización y la estandarización.

Así pues, diversos estudios se han adelantado buscando comprender la influencia e impacto que tienen los diferentes parámetros de estructuración en el diseño y ajuste de las organizaciones. A continuación se presenta una primera revisión de la bibliografía.

Mintzberg (1984), presenta desde una mirada conceptual y pragmática, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol, –estratégico, funcional y operativo– para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados), y la tecno-estructura (analistas del trabajo). Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua, y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales. Establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se conjuntan en cuatro grupos: a) diseño de puestos –especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento–, b) diseño de la superestructura –departamentalización y tramo de

autoridad–, c) diseño de vínculos laterales –planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones –centralización y descentralización–. Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional, adhocracia).

Williams, *et al.* (2007), buscan introducir un nuevo modelo para rediseñar o diseñar nuevas organizaciones, bajo un proceso de cuatro fases, sencillo, sistemático y flexible, el cual requiere de diversos grados de intervención, con base en los constantes cambios de la organización, independiente del grado de complejidad de la misma., en donde lo primero que se debe hacer es alinear el diseño a la empresa y luego a la estructura de acuerdo con las necesidades de la misma teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades. Integra la participación de los líderes y directivos y fomenta alianzas con las principales áreas de la empresa como Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo, para mejorar la efectividad de la empresa, bajo un diseño sistémico en busca de resultados exitosos en corto tiempo que promuevan a la estructura como una ventaja competitiva.

Tratan de generar conciencia sobre la responsabilidad implícita en el diseño organizacional, el cual va mas allá de dibujar o mover “cajas” dentro del organigrama, pues se trata de diseñar estructuras y relaciones en la empresa.

El Modelo de Diseño de Organización propuesto por los autores, está basado en cuatro fases. Cada una de las fases define las tareas requeridas para desarrollar el modelo desde el diseño hasta su implementación de una forma sistemática.

Para el planteamiento de la primera fase es necesario tanto revisar y entender a profundidad la estrategia de negocio como tener en cuenta las variables de tipo cultural y ambiental que puedan existir. En esta fase se realiza la elaboración de un inventario de habilidades necesarias para soportar la estrategia del negocio, el análisis de la retroalimentación de los clientes y el ajuste a los requerimientos de la organización.

La segunda fase requiere el planteamiento de varios escenarios y flujos de los procesos y prácticas, eligiendo una de ellas con la premisa de que concuerde con la estrategia del negocio a largo plazo. En esta fase se define la estructura, proceso crítico dentro de todo el modelo de diseño organización, ya que en este punto se verá reflejada la calidad de los análisis realizados anteriormente, específicamente con la puesta en marcha de dicha estructura en las fases posteriores. En la tercera fase se identifican los inhibidores y los facilitadores, elementos decisivos que podrían determinar el éxito o fracaso de la siguiente fase, de igual forma se desarrolla el plan de cambio y se establecen mediciones. Por último se encuentra la fase cuatro, en donde el nuevo diseño es implementado y el plan de cambio es ejecutado. Una tarea fundamental en este punto es la evaluación de los resultados del mismo para ajustar y mejorar lo necesario. Es justamente en esta fase donde se encuentra el aporte del nuevo modelo, incluyendo dos aspectos que se consideran fundamentales para el éxito de la implementación: el liderazgo y la alineación de los diferentes niveles de la organización.

Miller (1986a), propone un nuevo método de estrategia en relación a la estructura y sugiere algunas configuraciones ilustrativas y sus correspondientes vínculos. Destaca que la conveniencia de una estrategia en general, así como la eficacia relativa de sus diversos elementos, será una función de mucho más relevancia que la estructura, lo cual dependerá de los factores económicos, competitivos y propios del cliente, así como las condiciones en los mercados internacionales.

Grinyer y Yasai-Ardekani (1986), resaltan la relación directa entre el tamaño de la empresa y su necesidad de mayor complejidad en cuanto a estructura, especialización funcional y formalización. Señalan la contradicción de las evidencias sobre centralización y formalización y exponen una lista de 24 Hipótesis sobre estos temas que pretenden evaluar.

Aiken, Bacharach, y French (1980), plantean que las organizaciones burocráticas casi siempre son entidades estáticas incapaces de cambiar su modo de operación. En la sociedad actual las organizaciones se están enfrentando con situaciones que hacen necesario el cambio para subsistir. El objetivo principal de su trabajo es mostrar que las organizaciones complejas y orgánicas son más innovadoras que aquellas organizaciones simples y mecanizadas.

Kilduff (1993), introduce una serie de ideas tendientes a deconstruir la agenda positivista en las Organizaciones, para demostrar que la estructura es una réplica de los movimientos clásicos que declaran y afirman una ideología de programación que justifica lo inevitable del trabajo fraccionado (especialización)

Johnston (2000), establece los efectos que tienen los patrones de interacción (*attachment patterns*) de los gerentes de negocios pequeños en sus relaciones con empleados, en sus tendencias a delegar y en la estructura organizacional. Los patrones de interacción se forman a partir de las expectativas sobre otros como consecuencia de las relaciones personales cercanas no asociadas con el trabajo (esposa, padres, hermanos, etc) que ha experimentado el individuo.

Daft y Lengel (1986), señalan que los procesos de información de las organizaciones son una fuerza importante en la estructura de las mismas. Se considera que la mayor importancia reside en la claridad de los datos que en la cantidad de los mismos. Destacan que la incertidumbre y la equivocación pueden ser disminuidas por medio del manejo de la comunicación al interior de las organizaciones, en su entorno y entre sus departamentos.

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos que deben procesar información, para lo cual tienen una capacidad limitada. La información es utilizada para cumplir las tareas internas, coordinar actividades e interpretar el entorno externo. No toda la información puede ser procesada, de manera que los administradores de las organizaciones buscan reglas de decisión, fuentes de información y estructuras organizacionales que les permitan obtener entendimiento para hacer frente a la incertidumbre.

Si bien los individuos envían y reciben información en las organizaciones, el procesamiento de la información organizacional no es un asunto individual, pues generalmente requiere de la participación de varios de los administradores que deben acordar una misma interpretación de la información. Así mismo, el procesamiento de la información en las organizaciones implica hacer frente a la diversidad propia de la existencia de varios individuos en su interior.

El nivel de procesamiento de la información en la organización esta influenciado por la división organizacional del trabajo, de manera que cada departamento o subgrupo de una organización utiliza tecnología específica que puede ser diferente a la de los demás departamentos o subgrupos. Por lo tanto, para que la organización se desempeñe adecuadamente es necesario la coordinación entre estas áreas. Así, la incertidumbre y la ambigüedad pueden provenir de la tecnología de cada departamento, la coordinación de los departamentos para administrar su interdependencia, y del entorno externo.

La incertidumbre es la falta de información, lo que lleva a que los administradores de la organización deban adquirir información objetiva para dar respuesta a preguntas específicas. La ambigüedad es la existencia de múltiples y conflictivas interpretaciones sobre una misma situación organizacional, lo que lleva a que los administradores de la organización deban intercambiar puntos de vista para definir los problemas y resolver conflictos mediante la aprobación de una interpretación común de la situación ambigua.

Engdahl (2005), al plantear la pregunta ¿Cómo puede la gente organizarse para alcanzar propósitos comunes en un mundo tan complejo y en constante cambio?, busca exponer que las viejas respuestas basadas en el mecanicismo no están funcionando y sugiere hacer una revolución en los modelos mentales usados para crear y administrar las empresas. Con base en esto, el autor presenta un modelo natural de organización que le permite a las empresas interactuar de manera adecuada con su entorno (hombre, sociedad, naturaleza, etc.), para garantizar la perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones. A su vez, propone el abandono total del modelo mecanicista de organización que ha permanecido vigente durante muchos años.

Miles et al. (1978), buscan elaborar una clasificación sistemática de las diferentes formas de adaptación organizacional. Para tal efecto se sustentan en los proponentes de la perspectiva basada en opciones estratégicas, quienes argumentan que el comportamiento organizacional sólo es pre-estructurado de manera parcial por condiciones del entorno. Estas decisiones son numerosas y complejas, y pueden ser agrupadas en tres grandes “problemáticas”: 1) el problema del emprendimiento, 2) el problema de la ingeniería y 3) el problema administrativo. Al mismo tiempo establecen una tipología de las estrategias en donde definen inicialmente tres tipos de organizaciones estratégicas: Defensores, Exploradores, y Analizadores. Cada una tiene su propia estrategia para relacionarse con el mercado escogido y una configuración particular de tecnología, estructura y proceso que es consistente con su estrategia de mercado. Adicionalmente incluyen un cuarto tipo de organización al cual llaman Reactivos.

Tushman *et al.* (1996), buscan hacer un análisis sobre la capacidad que tiene una organización para hacer cambios revolucionarios y mientras tanto continuar con su negocio actual. Teniendo en cuenta que hoy la oferta de productos y servicios del mercado se renueva constantemente, las empresas no solamente deben pensar en innovaciones incrementales (son las mejoras sucesivas a los productos y procesos existentes) sino que de manera paralela deben ir desarrollando innovaciones discontinuas (avances radicales que pueden alterar profundamente las bases competitivas de un sector). El éxito radica no solamente en la investigación y desarrollo de los productos, servicios y/o procesos como tal, sino en adecuar la organización en esta transición logrando que las nuevas unidades de negocio coexistan con las tradicionales, generando estructuras y culturas diferentes pero vinculadas estrechamente en el nivel ejecutivo superior, considerando este tipo de organizaciones como organizaciones ambidiestras.

Dess y Origer (1987), proponen un marco integral para la investigación del consenso en la formulación de la estrategia y su relación con el desempeño. El modelo propuesto tiene dos componentes. Primero, un componente descriptivo que explora la relación entre entorno y consenso en donde el entorno es conceptualizado a lo largo de las dimensiones de amplia complejidad, dinamismo y abundancia de recursos. Segundo, un componente normativo que investiga el papel que juega el entorno, consenso y la interpretación del papel de la estructura para explicar las diferencias del desempeño organizacional.

Miller (1993), plantea un fenómeno que pueden afrontar las organizaciones exitosas. Este fenómeno se define en torno a lo que el autor denomina "simplicidad", entendiéndose simplicidad como el enfoque de una organización en uno o unos pocos aspectos o temas dentro de la organización, que han sido claves para su éxito a través del tiempo, pero que a su vez pueden llevar a la organización al fracaso, puesto que en un entorno dinámico y variable lo que funcionó en el pasado no necesariamente va a funcionar por siempre.

El incremento de la sencillez puede tener consecuencias nefastas para el desempeño de una organización. Este problema, tal vez, es el mejor ejemplo de la ley de variedad necesaria. Según Buckley (1968: 495), esta ley establece que "la variedad dentro de un sistema debe ser al menos tan grande como la variedad del medio ambiente contra el que está tratando de regularse".

Así, el éxito hará que muchas organizaciones se vuelvan "simples". Su cultura, sus sistemas, sus procesos, su visión del mundo darán lugar a que se reduzca la capacidad de respuesta ante los cambios y nuevos retos que se les presentan. El éxito reduce la espontaneidad de los ejecutivos y cambia su actitud. Puede darles demasiada confianza en una única forma de realizar negocios o en un elemento dominante de la estrategia.

Kazanjai y Drazin (1987), buscan desarrollar un marco de "opciones de configuración de estructuras y procesos organizacionales" que faciliten la implementación de estrategias de diversificación interna, entendida ésta como el proceso de aprendizaje organizacional dirigido a desarrollar el conocimiento necesario para entrar y competir en un nuevo dominio, para lo cual es fundamental la comprensión del cómo se desarrolla el ajuste entre este aprendizaje organizacional y lo que ellos denominan la organización de "transición", impuesta por la estrategia de diversificación. Este aprendizaje le permite a la empresa afrontar con éxito (o con fracaso) su misión de abarcar nuevos nichos de mercado, los cuales están latentes a su alrededor, y le permitirán posicionarse con éxito ante sus stakeholders, esto a partir de su reestructuración y redefinición a nivel interno.

Los autores, distinguen entre dos tipos de diversificación: a) diversificación relacionada, que se presenta cuando las empresas incluyen varios negocios que guardan relación entre sí y b) diversificación no relacionada, cuando las empresas incluyen varios negocios sin relación alguna.

Sostienen que el logro de la diversificación no relacionada, sigue una vía, que se presenta como la manera de superar una serie de barreras: requerimientos de las economías de escala, costos de la diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución y políticas del gobierno, entre otras; que pueden poner en desventaja a quienes intentan entrar de manera directa por la vía del desarrollo interno.

Sin embargo, algunas organizaciones como por ejemplo, las empresas de alta tecnología entran de forma directa a la diversificación, sin pasar por el proceso de desarrollo de conocimiento. Estas organizaciones, al trabajar en tecnologías de punta, generan numerosas ideas de negocio como subproductos de su foco primario, en muchos casos, estas nuevas ideas del negocio sugieren nuevos mercados posibles o la redefinición de los existentes con productos nuevos. Otro caso, es el de las organizaciones que adquieren los nuevos productos de otras empresas, la adquisición es el modo de entrada en tales casos, la organización adquirida ofrece el conocimiento con el que la casa matriz podría desarrollar esa nueva tecnología.

Birkinshaw, *et al.* (2002), utilizan la teoría de contingencia para demostrar la validez de la tesis de que una firme base de conocimientos tiene una importante influencia en la elección de la estructura organizativa. Buscan determinar la influencia de dos dimensiones del conocimiento (*observabilidad y sistema de integración*) sobre la autonomía de la unidad y la integración en una red internacional de unidades de I&D. Pretenden dar a conocer que hay cuatro formas genéricas en que la empresa pueda tomar conocimiento (integrada, aislada, opaca y transparente).

Muestran que tradicionalmente la teoría de las contingencias se ha enfocado en variables como la incertidumbre del entorno, el tamaño y la tecnología de la empresa, sin tener en cuenta el conocimiento, por lo que buscan demostrar que el conocimiento deber ser considerado también una importante variable que afecta el comportamiento de la organización.

Argumentan que un diseño efectivo de una organización o unidad interna debe tener en cuenta las características fundamentales del conocimiento que posee la empresa en general, y resaltan la integración de los sistemas, refiriéndose a la interacción y a la transferencia del conocimiento, de acuerdo los factores físicos y sociales en donde se desenvuelve la organización.

La investigación que desarrollan se enfoca en dos dimensiones del conocimiento, la percepción y la integración de los sistemas. La percepción es definida como el entendimiento que se tiene de una actividad al observarla y examinar sus diferentes aspectos; y la integración de los sistemas, como el comportamiento y transferencia del conocimiento de acuerdo al entorno en que se encuentre.

De acuerdo con el análisis realizado, sugieren que la integración de los sistemas, es el factor más fuerte que permite determinar la estructura organizacional, y que las dos dimensiones del conocimiento presentadas se encuentran totalmente relacionadas y son independientes pero necesarias entre sí, de tal manera que dicha interrelación ajusta el comportamiento sistémico de la organización y hace que los diferentes procesos generen criterios integrales de funcionamiento a partir del modelo estructural que posee la respectiva organización.

En cuanto a la dimensión de percepción del conocimiento, señalan que entre más perceptible sea el conocimiento, será más fácil de transferir o diseminar a cualquier unidad de la organización. Cuando la percepción es baja, la transferencia del conocimiento requerirá un proceso de aprendizaje más complejo, como por ejemplo la interacción personal entre las partes involucradas. En cambio cuando la percepción es alta, la transferencia del conocimiento se logra más rápidamente, lo que puede conllevar a que el nivel de interacción personal entre las unidades de la organización sea menor.

En lo relacionado con la integración de los sistemas, se establece que algunas veces el conocimiento es más sensible a su entorno físico y social, por lo que es más difícil de transferir, lo que no ocurre con otras clases de conocimiento en donde el entorno no es un factor importante, y por lo tanto el conocimiento se puede adaptar fácilmente y aplicar en diferentes lugares. De esta manera, se relaciona positivamente la autonomía de las unidades de la organización con la integración de los sistemas, y negativamente con la interrelación de las unidades.

Miller (1987), muestra cómo se genera la configuración de una empresa, tomando en cuenta cuatro imperativos básicos: entorno, estructura, estrategia y liderazgo. Asimismo muestra como evoluciona la empresa a lo largo del ciclo de vida y la influencia de los imperativos en cada una de estas etapas.

Las configuraciones que propone este autor son: el marketing del nicho simple, que combina una estructura organizativa simple en un entorno fragmentado y competitivo en el que se persigue una estrategia de nicho con diferenciación vía marketing; los líderes en costos mecánicos que integran una estructura mecánica, en un entorno el cual es estable maduro y concentrado, donde se persigue la estrategia de liderazgo de costos; la adhocracia innovadora reflejada en organizaciones que se enfrenan en un entorno muy complejo y dinámico, para lo cual se establecen una estructura adhocracia y adoptan una estrategia de diferenciación vía innovación y finalmente los conglomerados divisionalizados que estaría relacionados con el nivel corporativo y que presentan una estructura divisional junto con una estrategia de diversificación.

Ansoff y Brandenburg (1986), desarrollan un lenguaje para diseñar la estructura de una organización útil con miras a maximizar el potencial de funcionamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello especifican cinco categorías del funcionamiento organizacional, que conllevan a respuestas tanto estratégicas como estructurales. Estos cinco tipos de criterios, combinados con las pruebas de la viabilidad del recurso económico y humano, se utilizan para seleccionar y para adaptar una de varias formas de organización básicas para cubrir las necesidades particulares de una firma.

Meyer, Tsui y Hinings (1993), parten de la comparación entre el enfoque de contingencia cuya explicación de los fenómenos organizacionales está basada en el análisis de relaciones lineales entre variables independientes, versus el enfoque de configuraciones que hace un análisis de estas mismas variables desde una perspectiva basada en su interacción y en relaciones no lineales. A través de una comparación directa de los atributos claves, se pretende agudizar el impacto del enfoque sobre la habilidad del análisis para entender y predecir los fenómenos organizacionales.

En su exposición conceptual, los autores parten de la comparación entre el enfoque de contingencia cuya explicación de los fenómenos organizacionales está basada en el análisis de relaciones lineales entre variables independientes, versus el enfoque de configuraciones que hace un análisis de estas mismas variables desde una perspectiva basada en su interacción y en relaciones no lineales. A través de una comparación directa de los atributos claves, se pretende agudizar el impacto del enfoque sobre la habilidad del análisis para entender y predecir los fenómenos organizacionales, y además su validez al ser extrapolado.

Tras el desarrollo teórico mencionado, se centra la discusión en el incipiente avance del enfoque de configuraciones en el análisis organizacional al nivel grupal y al nivel personal, fundamentado en que las investigaciones que se centran en un análisis holístico de las variables interpretadas como una parte de un todo, se sitúan en el nivel primario de la organización. En consecuencia, se presentan algunos principios que direccionan el desarrollo teórico y la investigación para el futuro; y cómo el enfoque de configuraciones puede apalancar el entendimiento del objeto de análisis al involucrarlo en el nivel personal y grupal.

La tesis principal expuesta por los autores, gira alrededor de las bondades del enfoque de configuraciones y cómo sus atributos se diferencian fundamentalmente de la teoría de contingencia. En esencia, el enfoque de configuraciones es holístico y las relaciones entre los atributos del objeto de estudio son recíprocas y no lineales. La argumentación es apalancada en el desarrollo de la física, y en cómo se transformaron los conceptos de la física Newtoniana a la Teoría del Caos. Se expone consecuentemente, la imposibilidad de la teoría de la contingencia para lograr un análisis de las complejas relaciones que se derivan de las organizaciones, más aun, cuando estas son el resultados de interacciones humanas. En conclusión, la tesis del enfoque de configuraciones parte del

postulado que la esencia organizacional trasciende variables independientes y se formula, en cambio, en la dimensión de su interacción.

Una diferenciación adicional que se plantea en el documento está ligada a los episodios de cambio con el transcurrir del tiempo. Mientras la teoría de contingencia considera el cambio como un fenómeno progresivo y continuo, el enfoque de configuraciones involucra episodios explosivos de cambio. Una vez más, los planteamientos esenciales de la Teoría del Caos se presentan como fundamento para el análisis organizacional desde el punto de vista de las configuraciones, al insistir en la necesidad de analizar al objeto de estudio como un objeto en proceso de cambio discontinuo que interactúa con un medio en similares condiciones.

En el planteamiento de un análisis crítico a las tesis expuestas por Meyer, Tsui y Hinings, es de relevancia partir del hecho que el análisis organizacional tiene implícito el principio de las interacciones humanas, el cual no es posible explicar por medio de fenómenos independientes y de relaciones lineales, ya que ellas se caracterizan por un estado de cambio permanente y evolución discontinua que proviene fundamentalmente de las características intrínsecas de los individuos. Desde esta perspectiva, las interacciones humanas representan una alta complejidad en su entendimiento y en su predicción; y por consiguiente, un análisis complejo multivariable como el planteado por el enfoque de configuraciones puede ofrecer una representación conceptual más aproximada a la realidad. Es decir, el análisis per se puede ser tan complejo como variables se involucren en el estudio, y esta complejidad puede verse recompensada con una mayor facilidad en el entendimiento de los fenómenos al interior de la organización y su interacción con el entorno.

Existe sin embargo, un riesgo inherente a dicha complejidad; la tendencia a explicar todos los fenómenos por la complejidad en sí misma; en otras palabras, que los fenómenos dejen de ser analizados en profundidad al percibirse como inherentemente discontinuos y en desequilibrio, en cuyo caso, carecería de sentido cualquier intento por lograr un cierto nivel de comprensión. De ser así, el enfoque de las configuraciones podría tender a una simplificación del estudio, lo cual estaría en clara contravía de su propósito esencial, el cual se apalanca en análisis cada vez más profundos y concienzudos alrededor de la organización.

Vale la pena preguntarse entonces, cuánto de este enfoque de configuraciones es realmente aplicado en los modelos organizacionales, y cómo este desarrollo teórico logra penetrar en la realidad del mercado actual. En general, puede inferirse que una buena parte de las organizaciones intentan describirse a sí mismas con relaciones lineales de variables, ajenas muchas veces a la complejidad asociada con las interacciones humanas. Los gerentes siguen en búsqueda de “soluciones mágicas”, pues encuentran más fácil adoptar modelos desarrollados por otros, que tomar el tiempo de analizar los fenómenos propios y como ellos afectan el desarrollo organizacional.

En conclusión, en el ámbito del análisis organizacional, vale siempre la pena construir una filosofía propia que esté apalancada por un desarrollo teórico bien fundamentado, pero que involucre atributos que pueden no ser comunes en todos los casos, dado que las relaciones de causalidad varían de una empresa a otra, y de un entorno a otro.

Miller (1986b), busca resolver la hipótesis acerca de la influencia que genera la personalidad del líder para alinear empresas pequeñas, evidenciando un impacto directo que se manifiesta por medio de los ajustes a la estrategia, estructura, toma de decisiones, nicho de mercado, clima organizacional y objetivos de la organización.

Plantea que cuando se tiene necesidad de logro, la persona se esfuerza por encontrar la excelencia, dando cumplimiento a tareas difíciles con éxito y menor complejidad. Otra actividad que es considerada relevante en la gestión de los líderes es la creación de divisiones ó pequeños departamentos dentro de la misma organización, permitiendo mayor supervisión y reduciendo la incertidumbre de su desarrollo con la elaboración de planes tácticos que se puedan controlar por medio de reglas, políticas y procedimientos. Por lo tanto, debe haber una relación positiva fuerte entre las dimensiones estructurales de autoridad, formalización, complejidad, e integración y la necesidad de logro del mismo líder.

El líder actúa bajo una estructura organizacional que se amolde a sus objetivos, necesidades de información y control, permitiéndole tomar ventaja para su crecimiento en la empresa, y tendrá un mayor impacto en la estructura de las pequeñas empresas, tomando las decisiones claves e influenciando en otros gerentes, así como controlando y cambiando el canal de operaciones, mientras que las empresas grandes pueden resistirse a la influencia de éstos líderes al tener su propio estilo, cultura y burocracia. Así que, las organizaciones más antiguas y con más experiencia, tienen una mayor estabilidad por tener definido el mercado, la estrategia y el método que les permite resistir los cambios.

El autor establece que la estructura organizacional cuenta con cuatro dimensiones, como son: 1) Estructura de actividades (Especialización y Formación), 2) Concentración de autoridad (Centralización de toma de decisiones), 3) Línea de mando (Supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y 4) Tamaño del componente de apoyo (Personal); las cuales buscan ser dispositivos integradores al momento de disminuir el impacto generado por el cambio constante.

De igual manera la estructura cuenta con unos factores determinantes. El primer factor es el tamaño de la organización; mientras más grande sea la estructura de la empresa es necesario contar con sub-unidades dentro de la misma que permita generar mayor control en el cumplimiento de reglas, políticas y procedimientos. El segundo factor es la tecnología, la cual da paso a la utilización de procesos teniendo una alta influencia estructural para controlar e integrar dispositivos; mientras más grande sea la empresa más impacto hay de la tecnología en la estructura, porque se convierte en un factor integrador de la gestión que se desarrolla en cada área dando articulación y alineación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. El tercer factor es la incertidumbre, que se refiere al cambio de las necesidades del cliente, competitividad del mercado, cambio de tecnología y diversidad y calidad de las fuentes de suministro. Estos factores generan mayor incertidumbre y complejidad, sin embargo es claro que se debe contar con organizaciones flexibles que se adapten de manera competitiva a las necesidades del cliente y que cuenten con una estructura fuerte a nivel interno que les permita posicionarse en el sector.

Fombrun (1986), habla sobre la estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y comprensión de su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente opuestos entre sí.

El autor define diferentes tipos de estructuras a saber: 1) Estructura Organizativa, que se compone a su vez de tres dimensiones a) La infraestructura, concebida como la base de las interdependencias para poder soportar las operaciones diarias y así mantenerlas en el largo plazo. La Infraestructura incluye las soluciones tecnológicas que permiten la normal operación del negocio en un ambiente competitivo, b) la Estructura social, que abarca la estructura administrativa de la organización y la

arquitectura social de las relaciones de intercambio, distinguiéndose en este nivel la división del trabajo, los sistemas de control que permiten coordinar las actividades sociales y lo informal como resultado de las relaciones de intercambio que generan cambios en la distribución del poder, y c) La superestructura, que son las representaciones simbólicas y sus interpretaciones de la vida colectiva y comprenden las aspiraciones e idealizaciones de la organización, que son anhelos compartidos de manera colectiva. También hace parte de la superestructura el clima organizacional lo cual incluye las percepciones de cada individuo, las normas y valores y las ideologías implícitas de cada miembro de la organización. 2) Estructura Interorganizacional, que apalancándose en la superestructura y la infraestructura, demuestra cómo las organizaciones de trabajo se incrustan en las organizaciones de las poblaciones y de las comunidades y atiende a a) La estructura demográfica, que se define por la base de los recursos de la población colectiva sobre los términos de tecnología, personas y otros aportes materiales. Como una capa dominante a la estructura demográfica esta la estructura social, donde representa el grado de gerencia colectiva en la población (racionalidad democrática) y estos varían a su vez por el grado de centralismo y formalidad. La estructura demográfica define las condiciones de vida para los miembros de la población, y b) La estructura comunal, que son relaciones con otras poblaciones que también poseen comunidades organizativas, donde las relaciones administrativas modifican la calidad y cantidad de las transacciones con la población en la comunidad.

Tanto las organizaciones como las comunidades, los niveles de estructura son rígidos, la realidad es que no pueden serlo del todo debido a la presencia de elementos externos que mantienen modificando en mayor o menor grado a la estructura, haciendo que esta se comporte de manera dinámica, por eso es necesario analizar el comportamiento de las organizaciones y de las comunidades en la línea del tiempo, para ver en qué momentos han tenido su mayor variación o han sido modificado por variables externas.

Galbraith (1992), presenta la importancia de la innovación en las organizaciones como uno de los principales diferenciadores que agrega valor a los productos o servicios de las empresas. Señala diferentes tipos de innovación en productos, tecnología, procesos y nuevos modelos de negocio. De igual manera destaca la importancia de los líderes de las organizaciones en el patrocinio y apoyo de las ideas y el papel de las organizaciones en el reconocimiento o premio a los innovadores dentro de las mismas para fomentar una cultura innovadora. Expone los diferentes conflictos que se establecen dentro de los niveles de la organización y como este tipo de conflictos ponen en riesgo la capacidad de innovación de las organizaciones; por otra parte, resalta como la naturaleza de los departamentos que componen una organización no permiten que se genere un proceso de innovación fluido, por lo cual es necesario incorporar líderes que sean capaces de mantener en equilibrio los dos tipos de organización y de esta manera lograr una gestión adecuada de los emprendimientos de innovación.

Ranson, Minings, and Greenwood (1980), examinan como las estructuras de las organizaciones se han diseñado y han cambiado a lo largo del tiempo. Se centran en las estructuras específicas y tradicionales, definiendo que es una estructura y exponiendo los modelos teóricos que se han desarrollado hacia las diferentes formas de organización, con el fin de demostrar que dichos modelos se interrelacionan sin que exista un solo que prevalezca sobre los demás, y que esta estrecha interrelación da vida a la estructura organizacional.

Tratan de mostrar la realidad desde el punto de vista del actor. Los actores viven y recrean sus experiencias, logrando identificar las regularidades y conexiones; esto con el fin de sistematizar el proceso de formación de la Estructura. Este análisis da inicio al proceso de vislumbrar las

experiencias de los miembros de la organización, cuyos eventos no son totalmente ni pensados ni comprendidos y abarcan el desarrollo histórico de las estructuras y análisis comparativos entre el tamaño y la tecnología.

Las Estructuras en el nivel de cargos de decisión no son negociadas día a día, sino que son el descubrimiento de estructuras fundamentales de relaciones sociales que se toman en cuenta para arreglos estructurales; la interacción y el análisis a este nivel permite una conceptualización teórica de la base de la estructura.

Audretsch, D. (2001), plantea el cambio en la forma de analizar a las pequeñas empresas, como un acontecimiento muy importante para la organización industrial. Reconoce que se presentó un cambio de lente para hacer “zoom” y observar dichas organizaciones desde otra óptica. Atribuye a las pequeñas empresas un rol determinante como agentes de cambio que realizan actividades innovadoras y, a diferencia de lo concebido en el marco del régimen de la rutina tecnológica que sugiere que el agente innovador tiende a depositar el valor de las nuevas ideas dentro de la empresa, este tenderá a llevar dichas ideas fuera de la empresa titular, creando una nueva empresa que aún siendo pequeña puede alcanzar y operar niveles óptimos de producción rápidamente. Lo anterior sugiere un incremento en la tendencia a creación de nuevas empresas que no serían disuadidas por la predominancia de economías de escala en la industria.

Para el autor, las economías de escala son el factor determinante para obtener la eficiencia y explica que las pequeñas empresas, no generan crecimiento económico debido a que operan en niveles de producción por debajo de los óptimos, y los salarios y beneficios que pagan son más bajos que los pagados por las grandes empresas.

Argumenta además, que las grandes empresas por su complejidad no son el mejor escenario para la incubación de agentes innovadores con nuevos conocimientos debido a las asimetrías entre el agente que posee los conocimientos y la jerarquía y complejidad que tiene la organización.

Powell y DiMaggio (1999), y Selznick (1949), reconocen al institucionalismo, en términos de la teoría organizacional, como una perspectiva de pensamiento que asume a la organización como un conjunto de prácticas asociadas a los procesos de socialización secundaria, configuradas para crear estructuras y rutinas que se convierten en parámetros conductuales para los individuos. En este marco, la estructuración de las organizaciones puede entenderse como un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas. Para Selznick (1949), al comienzo la organización crea la estructura y la estrategia de acuerdo a criterios racionales que definen los recursos técnicos a utilizar en función con las tareas por realizar. Sin embargo, este arreglo instrumental se verá afectado por las interacciones que inexorablemente la organización debe entablar con el medio externo, el cual no solamente está conformado por variables técnico-económicas, sino además por la dimensión institucionalizada que presiona a la organización para que adopte valores, rutinas y normas, correspondientes a patrones conductuales socialmente legitimados. De este modo, la organización se enfrenta a un proceso de institucionalización a través del cual dimensiona su estructura conforme a las demandas exógenas (Alvarado, 2006:19).

Kast y Rosenzweig, (1979) y Lawrence y Lorsch, (1973) en una mirada sistémica de la estructura, plantean análisis que permite explorar las diferentes manifestaciones endógenas y exógenas que la influyen. Es así como la concepción de sistema para la organización favorece un estudio integral, entendiéndola como un conjunto de elementos que están interconectados, y que poseen unos límites

definidos. Se constituye en una alternativa de análisis organizacional cuya bondad ha sido validada sobre todo a partir de la década del 50 del siglo XX, por académicos que han considerado que la organización debe ser concebida de manera holista, conformada por partes interdependientes, cuya interacción genera propiedades emergentes que le propician un acople permanente con el entorno, dentro de un criterio de equifinalidad. Este enfoque surge y evoluciona a partir de los trabajos de Bertalanffy (1976), quien desarrolla la teoría general de los sistemas, con el ánimo de superar la visión reduccionista de la ciencia, en especial la del paradigma cartesiano de disyunción y fragmentación y su aplicación simplista a la explicación de los fenómenos biológicos, para tratar de encontrar un referente más ampliado que permitiera abordar la complejidad de los seres vivos integralmente. Por su parte, Katz y Kahn (1993), dentro de la racionalidad de sistemas, las organizaciones se enfrentan al circuito “input-throughput-output-feedback-environment”. Esto quiere decir que un sistema social por no ser autosuficiente, requiere de unas entradas que significan suministro de energía, las cuales son sometidas a un proceso de transformación para obtener unas salidas que entran en contacto con el ambiente, configurándose un arreglo que está en permanente retroalimentación.

## **2. LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para competir en la era de la globalización es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima que correspondan con la estrategia organizacional y con el área de capital humano (Burton, Lauridsen y Obel, 2004). El clima permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización (Fey y Beamish, 2001).

El objetivo fundamental del presente estudio es el aporte del clima y cultura al análisis y estructura organizacional desde la perspectiva de stakeholders buscando la autoevaluación permanente para propender por el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización. Su importancia es tal, que se asocia directamente a las habilidades directivas e impacta de manera directa en los colaboradores (Punia, Punia y Dhull, 2004).

De otra parte, los autores estiman que el clima psicológico desde la perspectiva de múltiple stakeholder es relevante debido a que se brinda otra perspectiva a las empresas ya que la mayoría de las mediciones de clima sólo se focalizan sobre la percepción de los empleados y de cómo impacta el ambiente laboral en ellos mismos. Los autores consideran que la perspectiva de múltiple stakeholder tiene una visión más amplia que las otras perspectivas (construcción social y clima psicológico general) debido a que no sólo se valora la percepción del impacto de las características del ambiente de trabajo sobre el bienestar de los mismos empleados sino además el impacto de otros stakeholder. Por esta razón los autores se centran principalmente en el clima psicológico desde la perspectiva de múltiple stakeholder en las organizaciones. Se enfatiza que desde esta perspectiva, los únicos que van a responder el instrumento son los trabajadores, pero la valoración de la percepción de los atributos del ambiente de laboral se centra en dos stakeholder: en los mismos trabajadores y en los clientes o usuarios.

### **2.1.1. Marco Conceptual**

El siguiente marco conceptual describe los constructos de clima psicológico, clima organizacional y sus diversos modelos o enfoques. Luego se describen las diferencias con tópicos al parecer semejantes, que a lo largo de la evolución del concepto se han traslapado como son satisfacción en el trabajo y cultura organizacional.

### **2.1.2. Reseña histórica y evolución de clima**

El concepto de clima psicológico se debe a Lewin (1951, citado por Denison 1996) quien sugiere el estudio de clima social creado experimentalmente y como afecta la productividad. El estudio del clima psicológico desde sus inicios abarca no sólo las interpretaciones “subjetivas individuales” (cordialidad, identidad, apoyo, entre otros) sino las características organizacionales “objetivas” (estructura, premios, normas, etc.). Litwin y Stringer (1968, citado por Denison 1996) plantearon por primera vez el clima organizacional en la motivación de los trabajadores.

Después, a mediados de la década de los setenta, el clima psicológico es definido como la percepción individual del ambiente de trabajo y el sentido que las personas le atribuyen al mismo (James y Jones, 1974 citado por Lasio, 2003). Por la misma época, según Denison (1996), se construye un consenso alrededor de tres aspectos de los estudios de clima: la primera es el clima entendido como la medición perceptual de los atributos individuales (clima psicológico), la segunda es su definición como la valoración perceptual de los atributos organizacionales (clima organizacional) y la tercera es su concepción como múltiples evaluaciones de atributos organizacionales mediante combinaciones perceptuales y medidas más objetivas del clima organizacional. Entonces se observa la ampliación del constructo de clima psicológico.

A finales de la década de los setenta el clima psicológico se define como las percepciones individuales capaces de interpretar eventos y predecir posibles resultados; tales representaciones son la interpretación de sucesos organizacionales basados en el conocimiento de las estructuras reflejando consideraciones personales u organizacionales (Jones y James, 1979 citado por Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003).

En el ocaso de la década de los ochenta, la noción de clima psicológico es el de las percepciones del ambiente de trabajo (Schneider, 1990 citado por Vaslow, 1999) que están mediadas por el ambiente organizacional y por las características propias de cada uno de los trabajadores.

La definición aceptada de clima psicológico, a comienzos de la década de los noventa, es que son percepciones individuales relacionadas con eventos, prácticas y procesos de su ambiente de trabajo; incluyendo las percepciones de conductas que son premiadas, respaldadas y esperadas en ese ambiente (Schneider, 1988 citado por Zohar 2000).

El clima psicológico es aceptado como un constructo de múltiples dimensiones. Vaslow (1999) indica que las dimensiones utilizadas en los estudios de clima, aún con diferentes nombres generalmente significan lo mismo. Los siguientes son los componentes que han aparecido consistentemente en la investigación de clima psicológico: autonomía individual, estructura de trabajo, orientación a premios y relaciones interpersonales. Otras dimensiones menos frecuentes son motivación al logro, énfasis en el trabajo y toma de decisiones.

### **2.1.3. Clima Psicológico**

La definición de clima psicológico aceptada es que son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002).

A mediados de la década de los noventa se desarrollaron tres perspectivas sobre el clima psicológico: 1. Construcción social (Schneider y Reichers, 1983 citado por Burke, 2002), 2. Clima psicológico general (James y James, 1989 citado por Burke, 2002) y 3. Múltiples stakeholders (Burke, Borucki y Hurley, 1992 citado por Burke, 2002).

El primero, en el cual han trabajado Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe (citado por Zohar, 2000) considera que el clima es la percepción que los trabajadores experimentan de las rutinas y conductas esperadas y fomentadas por la empresa. Las prácticas, rutinas y premios sugieren las metas que se buscan y los medios aceptados para alcanzarlos. Así, las percepciones son una carta de navegación o manual de comportamiento al interior de la compañía. De esta manera la perspectiva es que las dimensiones del clima no son universales, es decir, cada organización debe apalancarse en la estrategia y de esta manera hacer la medición del clima más relevante para su empresa. Schneider propone una orientación estratégica donde cada una de las áreas tiene que aportar para crear el clima que le interesa a la organización.

Lo anterior da como resultado la formación de múltiples climas en las organizaciones, por ejemplo: clima de servicio (Schneider y Bowen, 1985 citado por Zohar, 2004), clima de innovación (Anderson y West, 1995 citado por Zohar, 2004) y clima de seguridad (Dedobbeleer y Beland, 1991 citado por Zohar, 2004). Las siguientes referencias son tomadas del estudio de Burke, Borucki y Kaufman (2002) donde se ilustra lo medido de las percepciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo teniendo en cuenta parte del entorno: seguridad (Flin, Mearns y Bryden, 2000), creatividad e innovación (Ekvall, 1996), confianza organizacional (McKnight y Webster, 2001), acoso sexual (Culbertson y Rodgers, 1997), lesbianismo (Driscoll, Kelley y Fassinger, 1996), clima de equipo (Anderson y West, 1996), transferencia de aprendizaje (Rouiller y Goldstein, 1993), diversidad (Kossek y Zonia, 1993), servicio al cliente (Schneider, 1990). Si los empleados comparten que existe un excelente servicio al cliente, por ejemplo, los clientes (stakeholder) en las encuestas de clima sobre el servicio responderán con una elevada calificación. Esta coherencia se alcanza mediante los procesos que son asociados a recompensas. Por ejemplo, sería inconsistente para una empresa abogar por el servicio al cliente y priorizar la limpieza. En McDonalds eran tan obsesivos con el aseo, que los clientes que se encontraban comiendo en una mesa eran molestados con los olores cáusticos de los empleados limpiando la mesa contigua.

Según la perspectiva de construcción social las percepciones individuales proceden de sus interacciones de las personas con otros y del contexto organizacional en el que se encuentran (Wilderom y Paterson, 2002 citado por Smith-Crowe, Burke y Landis, 2003).

El segundo es el modelo de clima psicológico general donde el elemento central es la evaluación emocional y es propuesto por James y Jones (1990). Se expresa en que las percepciones son valoraciones cognitivas del ambiente de trabajo que comprenden una evaluación emocional y el grado en que es benéfico o perjudicial para el bienestar del trabajador. El constructo de clima psicológico general enfatiza la importancia de estimaciones personales (claridad, relaciones sociales amistosas, responsabilidad y colaboración) en la valoración de los atributos del ambiente laboral.

El tercero es el modelo de múltiples stakeholders desarrollado por Burke (1992). En este se extiende el paradigma de James y James con una nueva perspectiva de stakeholders. Este modelo indica que

los empleados cognitivamente evalúan su ambiente de trabajo con respecto al impacto que tiene en ellos mismos y en otros grupos de interés (por ejemplo, clientes y proveedores). Los empleados de cada organización valoran de diversa manera a los stakeholders, dependiendo de lo que signifiquen en un momento particular. Por ejemplo, en las universidades, las políticas y procesos pueden indicar a la comunidad académica la valoración por el bienestar de estudiantes y docentes. Los esquemas mentales (representaciones o categorías) que los docentes construyen sobre su ambiente de trabajo están relacionados con el impacto de los atributos ambientales en los mismos docentes como de los estudiantes. Otro ejemplo desarrollado por Burke es el de los supermercados o tienda de abarrotes donde se han adoptado políticas y procesos para alcanzar una grata experiencia de compra por parte de los clientes; los stakeholders principales para el éxito del supermercado son los clientes, empleados y proveedores. En otras palabras, si los clientes y proveedores tienen una excelente opinión del supermercado van a influir en las percepciones del ambiente de trabajo de los empleados.

La perspectiva de múltiple stakeholder son las cogniciones individuales que valoran su ambiente de trabajo con respecto al impacto de las características del ambiente de trabajo sobre el bienestar personal pero también con respecto de otros stakeholder. Dicho de otra forma, la perspectiva de múltiple stakeholder refleja no sólo esquemas de valoración personal sino también valoración organizacional y prácticas gerenciales hacia otros stakeholder tales como clientes, proveedores y público en general (Burke, 2002).

La investigación desarrollada por Vaslow (1999) mide dos stakeholder: el de los docentes y el de los estudiantes. Para lograr la valoración de ambos stakeholder se trabaja con algunas dimensiones que valoran al stakeholder de los docentes y con otras dimensiones que valoran al stakeholder de los estudiantes. Esta percepción individual de los docentes tanto de sí mismos (stakeholder de los docentes) como de los estudiantes (stakeholder de los estudiantes) genera una percepción directa del bienestar propio e indirecta del bienestar de los estudiantes dando como resultado una visión más amplia del clima psicológico con respecto al impacto del ambiente laboral.

Los resultados que se alcanzan desde la perspectiva de múltiple stakeholder siempre se obtienen exclusivamente de las percepciones de los trabajadores o de un grupo específico de ellos, que evalúan las características propias del impacto de su ambiente de trabajo en ellos mismos (en el estudio de Vaslow en 1999 este era el stakeholder de los docentes) y en otros stakeholder (en el mismo estudio de Vaslow en 1999 este era el stakeholder de los estudiantes).

La perspectiva de construcción social propende por la utilización de dimensiones asociadas con servicio al cliente, innovación, diversidad, entre otras según sea el caso; la perspectiva de múltiples stakeholders aboga por el uso de dimensiones específicas de stakeholders y la perspectiva de clima psicológico general tiende a usar dimensiones generalizables que valoran la cognición de bienestar personal.

#### **2.1.4. El Clima en el contexto Organizacional**

En los albores del nuevo siglo XXI, la noción de clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre miembros de una organización con relación a políticas, procesos y prácticas organizacionales según Klein y Kozlowski (citado por Lasio 2003).

Según Fey y Beamish (2001) existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado del clima organizacional: La subjetiva desarrollada por Schneider y Reichers (1983), la objetiva por Pane y Pough (1976) y la perspectiva de interacción por Katz (1980) y Weick (1979).

Ahora bien, desde una perspectiva subjetiva, el clima organizacional es un agregado que refleja los procesos por los cuales los miembros colectivos del grupo entienden y comparten sus experiencias de eventos organizacionales (2003, Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts). Desde una perspectiva objetiva, el clima organizacional es propiedad de la organización y representa descripciones de los empleados sobre el foco estratégico de la empresa tal como servicio al cliente, innovación, seguridad, entre otros. Y la perspectiva de interacción es donde se entrecruzan y valoran la objetiva y subjetiva.

Los eventos organizacionales son episodios de los cuales los empleados interpretan y sienten su ambiente de trabajo, en otras palabras, los eventos sirven como indicadores de clima que pueden revelar las prioridades Zohar (2004).

Como conclusión podemos señalar que el clima psicológico resalta las percepciones individuales de los empleados mientras el clima organizacional es considerado una propiedad de unidad, grupo u organización (James 1990). En el clima organizacional o sus áreas o dependencias comúnmente se encuentran la agregación de respuestas individuales, por lo tanto, el clima manifiesta la descripción colectiva del ambiente laboral. Las respuestas individuales pueden ser agregadas al clima organizacional, mediante el criterio para aceptación de agregado estadístico. El clima organizacional refleja la descripción agrupada del ambiente de trabajo. El estudio realizado por Burke (1992) señala que el clima psicológico es relevante para entender diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales mientras en el clima organizacional se entienden las diferencias entre otras empresas.

El clima psicológico son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente laboral mientras clima organizacional es considerado una propiedad de grupo u organización (con respecto a prácticas, procesos y eventos) con percepciones individuales agregadas (Burke, Borucki y Kaufman, 2002).

Lindell y Brandt (2000) y Schneider, Salvaggio y Subirats (1999, citado por Burke, Borucki y Kaufman, 2002) investigaron sobre el consenso de clima o clima fuerte como ellos lo llaman. Estos autores sugieren que la varianza en el clima al interior de una organización denotaría la existencia o inexistencia de un clima fuerte, lo que significa que con una pequeña desviación estándar habría consenso en el clima. Sin embargo, Burke, Borucki y Kaufman (2002) propone la desviación promedio:

“como una medida de valor absoluto de dispersión de respuestas acerca de la respuesta media, proveyendo una más directa conceptualización y medida de la fuerza del clima en la métrica o unidades de la escala de medida original”.

### **2.1.5. Diferencia entre clima y satisfacción laboral**

Clima organizacional, según West 1998 (citado por Kangis y Williams, 2000) se refiere a “las percepciones que miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su

organización”. Las percepciones funcionan como un marco de referencia para el logro de alguna congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y de procesos. El clima psicológico se define como las percepciones individuales pertinentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo (Vaslow, 1999).

Ahora bien, la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo en general o partes del mismo, actitud en la que se destaca un componente evaluativo (1997, Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2003). En el clima organizacional principalmente median las percepciones compartidas mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación del individuo.

### **2.1.6. Etiología del clima**

La pregunta que se han hecho los investigadores es ¿Dónde nace el clima? Schneider y Reichers, 1987 (citados por Denison, 1996) consideran dos perspectivas de la creación del clima. La primera, es que la atracción, selección y el abandono de colaboradores produce miembros semejantes en la organización resultando en percepciones homogéneas de clima. Sin embargo, estos mismos autores encontraron un problema común en esta aproximación debido a que dentro de una misma organización pueden existir diversos climas simultáneamente. La segunda propuesta de génesis del clima indica que las percepciones son una función de la interacción social y la diferencia entre grupos de trabajo genera diversos significados con respecto a eventos, prácticas y procesos que pueden ser constantes a través de la organización.

### **2.1.7. Dimensiones del clima psicológico**

Aunque existe un acuerdo sobre la definición de clima psicológico en general (percepciones individuales de atributos organizacionales) no sucede lo mismo con las dimensiones. La única concordancia que existe es que el clima psicológico es un constructo de múltiples dimensiones (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003) donde lo difícil es determinar las variables que impactan más en una organización que en otra.

Luego, en la investigación llevada a cabo por James y colegas 1981 (citado por Parker 2003) encontraron principalmente cinco dominios de las percepciones del ambiente de trabajo: características del trabajo (autonomía, desafío e importancia), características del papel (ambigüedad, conflicto y sobrecarga), características del liderazgo (énfasis en metas, ayuda e influencia ascendente), características del ambiente social y trabajo en equipo (cooperación, orgullo y cordialidad) y atributos organizacionales (innovación, gerencia del conocimiento e información abierta). Este referente ayuda a proveer las bases objetivas de un sistema que organiza el clima psicológico.

Las dimensiones que normalmente componen las investigaciones de clima psicológico son autonomía, estructura de trabajo, relaciones interpersonales, orientación a premios, motivación, significado del trabajo y decisiones centralizadas.

Hay que tener en cuenta que luego de esta clasificación surgió la perspectiva de construcción social que plantea diversos climas según la estrategia de la empresa como servicio al cliente, calidad, innovación, stakeholders, entre otros. Entonces, para cada clima el investigador debe construir dimensiones diferentes indagando la organización particular.

La lista de dimensiones que propone Burke (2002) y que han sido discutidas en la literatura de clima psicológico son la de énfasis en las metas, énfasis en el propósito, soporte gerencial, orientación a recompensas, trabajo en equipo, autonomía y toma de decisiones. Pero el foco de este estudio es desde la perspectiva de stakeholders.

La agregación de las percepciones individuales dentro del área u organización para medir el clima organizacional, carece de relevancia para el presente estudio.

## **2.2. DIFERENCIA Y SEMEJANZAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el paper desarrollado por Denison (1996), este indica que el clima organizacional normalmente han trabajado con métodos cuantitativos mientras la cultura organizacional ha trabajado con métodos cualitativos. Otra diferencia es que las investigaciones sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional es un constructo sobre la evolución del sistema social en el tiempo. Además, la cultura organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización mientras el clima organizacional enfatiza sobre las percepciones de las prácticas y los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

Cultura requiere estudiar los métodos de investigación cualitativos y una apreciación para los aspectos de las escenas sociales individuales. En contraste clima organizacional requiere estudiar los métodos de investigación cuantitativos y la asunción generalizada por las escenas sociales. Si en las investigaciones se realizan notas de campo, citas, o historias y se presentan datos cualitativos para apoyar sus ideas, se estaba estudiando cultura, en cambio si los investigadores llevan copias impresas de encuestas en la computadora y presentan análisis cuantitativos para apoyar sus ideas se estaba estudiando el clima.

Cultura se preocupa por las evolución social en el tiempo (Mirvis & De ventas. 1990; Mohr. 1982; Pettigrew. 1979; Rohlen. 1974; Schein. 1985, 1990; Van Maanen. 1979). En su enfoque cognoscitivo Denison (1996-623), ejemplifica a cultura como la representación, coordinación, y apoyo de la tripulación de un portaviones. Cultura se refiere a la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización, Significado establecido a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo, la interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción.

El clima, en contraste, retrata los ambientes organizacionales de como estar arraigados en el sistema de valor de la organización, pero tiende a presentar estos ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un (y ampliamente aplicable), juego fijo de dimensiones. Así, el clima es considerado a menudo como relativamente temporal, sujeto al control directo, y principalmente limitado a esos aspectos del ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización.

La Tabla 1, presenta un resumen de estas vistas ampliamente aceptada de estas dos literaturas señalando los contrastes en el epistemología, punto de vista, metodología, nivel de análisis, orientación temporal, fundaciones teóricas, y la base disciplinaria de la cultura y perspectivas del clima.

<b><i>CONTRASTE ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL</i></b>		
<b>INVESTIGACIÓN DE PERSPECTIVAS</b>		
<b>Diferencias</b>	<b>Literatura de Cultura</b>	<b>literatura Clima</b>
Epistemología	Contextualización y Ideografía	Comparativo y Homotético
Punto de vista	Étnico (punto de vista nativo)	Ético (el punto de vista de Investigador)
Metodología	Observación del Campo Cuantitativos	Los Datos del Estudio Cualitativa
Nivel de análisis	Valores Subyacentes y Asunciones	Nivel Superficial de Manifestaciones
Orientación Temporal	Evolución Histórica	Instantánea No Histórico
Fundaciones Teóricas	Construcción Social; Teoría Crítica	Teoría del Campo Letwiniano
Disciplina	Sociología y Antropología	Psicología

### **2.3. EL CONCEPTO DE CULTURA**

La cultura organizacional al ser un valor intangible y principalmente cualitativo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, según la manera en que sea gestionada por la dirección de la empresa. Por eso, se va a desarrollar con profundidad este concepto. Primero hablando de cultura y luego de cultura organizacional.

La percepción del hombre en el siglo XVIII es observada como un ser exclusivamente razonador cuando se le sustrae de la cultura (García, 2007)

La palabra cultura es de origen latino y hace referencia al cultivo de la tierra según la real academia de la lengua española.

Ahora bien, desde el punto de vista sociológico de Durkheim & Mauss (citados por Podestá, 2006) describen la cultura como un compuesto de acontecimientos sociales. Desde una perspectiva psicológica es “aquello que permite que el individuo se integre a una sociedad dada y se exprese a través de conductas y actitudes típicas” (1997, Cucho citado por Podestá, 2006).

El término cultura realmente nace en la antropología y contiene tres elementos que son hábitos, origen social y educación (Bourdieu, 1998). El enfoque constructivista de la cultura establece “la experiencia de los actores sociales, afirmando que la realidad no se descubre sino se construye” (2002, Velez y Galeano citado por Podestá, 2006). De aquí surge el sentido del lenguaje y la interacción social.

En la antropología social la palabra cultura se emplea para los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación (Hofstede, 1997).

Lévi-Strauss precisa la cultura como “aquello que obedece a reglas de construcción comunes que son estructuras mentales universales de carácter abstracto” (1997, Cuche citado por Podestá, 2006). Además Lévi-Strauss desarrolla la expresión de relativismo cultural la cual especifica que una cultura carece de criterio para juzgar a otras como mejores o peores. Pero lo que si debe hacer la propia cultura, es decir, los miembros que pertenecen a ella, es valorar sus prácticas ya que ellos mismos son a la vez actores y observadores.

Se reseña la cultura natural como la aprehensión de la cultura de forma natural mediante su origen social, es decir, todas las personas nos desarrollamos en una cultura de una manera no consciente para luego llegar a una cultura adquirida a través del capital escolar (Podestá, 2006). De esta forma se puede afirmar que la articulación entre estas dos culturas se da en cada persona de manera particular.

La cultura es la consecuencia de los acontecimientos que se construyen a través de la “interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas” (1990 Aktouf citado por Podestá, 2006).

La cultura vista por Geertz (1973, citado por García, 2007) “no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”. La cultura se comprende mejor dice Geertz “no complejos de esquemas concretos de conducta – costumbres, usanzas, tradiciones, conjunto de hábitos-, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control – planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones- que gobiernan la conducta”

Muy pocos autores habían dado tal grado de importancia a los significados de subjetividad, símbolos y comportamientos del grupo, como lo realiza este autor. La cultura no es sólo el comportamiento observable, medible y cuantificable sino como acción simbólica que conlleva a auscultar el sentido y el valor de la misma.

Según la antropología cognitiva, (Geertz, 1973) la cultura consiste en lo que cada miembro debe saber y creer para ser aceptado dentro del grupo.

Hofstede (1997) instaura la cultura como “la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro” En esta definición se trasluce que la cultura se aprende y no se hereda ya que viene del entorno social y no de la parte genética.

La cultura se manifiesta en símbolos, héroes, rituales y valores. A continuación se van a delimitar estos cuatro conceptos, según Hofstede (1997):

Símbolos: “son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura” Hofstede (1997). El lenguaje, palabras, jerga particular, banderas, símbolos que identifican posición social así como el vestido y el peinado, hacen parte de esta condición.

Héroes: “son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta” Hofstede (1997). Estos héroes pueden ser personajes de la televisión reales o en dibujos animados, para colocar un ejemplo.

Rituales: “son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por lo tanto, se llevan a cabo por sí mismas” Hofstede (1997). Las ceremonias, el saludo, el modo de respetar a los demás, entre otros.

Estas tres categorías según Hofstede (1997) son observables y hacen parte de las prácticas pero el significado cultural, y aquí toma fuerza la definición de Geertz, es imperceptible, lo interesante es como son comprendidas por los miembros del grupo.

Valores: “son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado positivo y otro negativo” Hofstede (1997). En otras palabras, son sentimientos sobre lo que esta bien y lo que esta mal. Por ejemplo, en la cultura norteamericana el gasto a crédito y no el ahorro podría considerarse un valor, además de lo bueno-malo, hermosa-fea, normal-anormal, natural-antinatural, entre otros.

Los valores se adquieren en los primeros años de infancia y después es complicado modificarlos. Los valores son inobservables sólo se pueden vislumbrar mediante la conducta de las personas.

En los valores hay que distinguir con claridad entre lo deseable y lo deseado porque algunos autores lo confunden o no lo toman en cuenta. Lo deseable se relaciona con las personas en general y se manifiestan en lo correcto o incorrecto. Los hombres se expresan en línea a la virtud y en contravía del pecado. Mientras lo deseado, es lo que pretendemos para nosotros. La diferencia entre lo deseable y lo deseado son las normas implicadas. Las normas son las ponderaciones para los valores que se encuentran dentro del grupo. Lo deseable se refiere a la ética y a la ideología, lo deseado concierne a lo que dice la mayoría y a asuntos pragmáticos Hofstede (1997).

El planteamiento de Hofstede en relación a los valores es interesante porque dice que símbolos, héroes y rituales son las prácticas visibles como un iceberg pero lo fundamental son los valores en la cultura lo que es inobservable. Sus investigaciones muestran que los valores de los creadores de la empresa forman las culturas organizacionales, sin embargo es mediante las experiencias compartidas como las culturas impactan en los colaboradores. Los valores de los promotores de la empresa se cristianizan en las prácticas de los colaboradores. Dentro del proceso de selección se incorporan los valores pero es por medio de su posterior socialización donde se aprenden las prácticas (símbolos, héroes y rituales).

#### **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es muy reciente el término cultura al interior de las empresas, ya que se observaba el concepto de la teoría económica racional donde prima es la coordinación y control de los colaboradores (Robbins, 1991). Además, las organizaciones son sistemas sociales que propenden por alcanzar las metas estipuladas donde se interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente (Amaya & Castillo, 2006)

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo -orden social- y lo creado –organización- (García, 2007).

La concepción tayloriana de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma ya que se despoja de la concepción del

ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y por tanto de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos.

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta Porter se refirió a la diferenciación que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado, sin embargo, el mismo autor habla hoy día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional.

Según Gracia (2007) las escuelas institucionalistas, interaccionismo simbólico y la etnometodología hacen referencia de la cultura como una ordenación de interpretaciones, significantes y significados compartidos por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven. De esta manera se puede colegir que la cultura organizacional moldea la identidad de la empresa haciéndola única e irrepetible.

Hofstede afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos –es más que la suma de las partes-, históricamente determinada – refleja el pasado organizacional-, relacionada con antropología –símbolos y rituales-, construcción social –la interacción entre los colaboradores forman la organización-, es blanda y difícil de modificar.

#### **2.4.1. Definiciones de cultura organizacional**

Se presentan diversos conceptos de cultura organizacional con el fin de observar su evolución.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. La cultura organizacional tiene las siguientes características, en casi todos los autores (Hall, Harding, Deal); es holístico, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; esta relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y es difícil de modificar.

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan

con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ahora bien, Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesionan al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

La definición de cultura que suministra Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006) según la cual es “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema esta formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aquí podemos resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se esta interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

Un estudio muy completo denominado estudio GLOBE en el cual se analiza la cultura y el liderazgo en 62 sociedades, en el cual se define cultura como “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas o significados de eventos importantes que resultan de experiencias comunes de miembros de colectivos que son transmitidas a través de las generaciones” Es de resaltar que existen atributos psicológicos y que esta definición aplica tanto en sociedades como en organizaciones.

Para cerrar este apartado, indicaremos como lo señala Geertz, que algunos en el mundo empresarial creen que el control es creado por los directivos o gerentes de las empresas, pero realmente son la consecuencia de las interacciones de las personas pertenecientes a un colectivo y ellos mismos son los que se posesionan de la construcción que llevan a cabo.

## **2.5. DIMENSIONES CULTURALES**

“La dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas” Hofstede (1997). Este mismo autor propone seis dimensiones de prácticas y no de valores.

- a) Orientación al proceso frente orientación a resultados: Según su investigación las culturas organizacionales encaminadas al proceso generan colaboradores que evaden el riesgo y laboran en un ambiente muy cotidiano. Al contrario las culturas encauzadas hacia los resultados, los colaboradores se sienten más cómodos en situaciones de incertidumbre, se esfuerzan con más ahínco y ven el futuro como un reto. Pareciera que es mejor orientar la

cultura hacia resultados pero eso depende de la operación de la compañía. Por ejemplo, una compañía de fabricación de pinturas debe escapar al riesgo y además es una actividad monótona.

- b) Orientación al empleado frente a orientación al trabajo: Los resultados muestran que las culturas organizacionales encaminadas hacia el empleado se sienten como seres humanos, donde son tenidos en cuenta dentro del proceso de toma de decisiones y se interesan por su bienestar personal, familiar y calidad vida. De otro lado, las culturas encaminadas hacia el trabajo, los colaboradores sienten tensión por finalizar las actividades, a la empresa sólo le interesa el trabajo que realizan ellos y la toma de decisiones sólo la hacen individuos.
- c) Corporativismo frente a profesionalidad: Las culturas organizacionales que tienen identidad con la empresa (corporativismo) creen que las normas del trabajo también se aplican en su casa y no se preocupan por el futuro quizás porque esperan que lo haga la organización. Por ejemplo, empresas japonesas son las que desarrollan este modelo y generalmente los colaboradores tienen escasa educación. Las culturas organizacionales profesionales creen que su vida privada sólo les pertenece a ellos y que contratan a personas en su estricto ámbito laboral y suelen concentrarse en el futuro.
- d) Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados: Las culturas organizacionales con sistemas abiertos son empresas que adoptan fácilmente a colaboradores externos o que vienen de otra área. En las culturas de sistemas cerrados los colaboradores extremadamente unidos y es muy difícil que alguien externo o que no pertenezca al grupo pueda ingresar y ser aceptado por los mismos. Se da mucho el rumor y el secreto es un elemento típico.
- e) Control laxo frente a control estricto: La cultura organizacional que tiene una estructuración interna de control relajado los colaboradores creen que nadie está pendiente de los costos y los chistes de la empresa se presentan habitualmente. Las culturas que tienen control riguroso se observa interés por los costos y las burlas son muy eventuales.
- f) Normativo frente a pragmático: Las culturas organizacionales normativas se comportan hacia el mercado (satisfacción del cliente) desarrollando las reglas intocables, lo que prima es la ejecución de los procedimientos. La cultura pragmática su carta de navegación es el mercado, donde los resultados son más importantes que la parte procedimental

Deshpandé & Webster (1989, citados por Trillo & Espejo, 2008) reconocen cuatro arquetipos de la cultura en misión a los procesos organizacionales: Cultura tipo clan –perspectiva interna y orgánica-, adhocrática –perspectiva externa y orgánica-, jerárquica –perspectiva interna y mecanicista- y de mercado –perspectiva externa y mecanicista-.

Ahora bien, el proyecto GLOBE (2004, House y colaboradores) se originó en 1993 y ha medido y analizado a más de 64 países, entre ellos Colombia. Se tomaron nueve dimensiones, las cuales surgen de autores como Hofstede (seis dimensiones), McClelland, Kluckhohn and Strdtbeck. Las siguientes fueron las dimensiones de dicho estudio:

- a) Distancia del poder: Grado en el cual los miembros de un colectivo esperan que el poder sea distribuido equitativamente
- b) Evitación de la incertidumbre: El grado en el cual una sociedad, organización o grupo confía en las normas sociales, reglas y procesos que alivian la impredecibilidad de eventos

- futuros. De la misma manera, los miembros del colectivo buscan orden, consistencia, estructura, procesos formales y leyes que cubran situaciones en su diario vivir.
- c) Orientación humana: grado en el cual un colectivo fomenta y premia a individuos justos, altruistas, generosos, y que cuida de otros.
  - d) Colectivismo I (Colectivismo institucional): grado en el cual organizaciones e instituciones sociales fomentan prácticas y premios de distribución colectiva de recursos así como recompensan acciones colectivas
  - e) Colectivismo II (Colectivismo grupal): Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias.
  - f) Asertividad: Grado en el cual los individuos son asertivos, confrontacionales y agresivos en sus relaciones con los otros.
  - g) Equidad de género: grado en el cual un colectivo minimiza la inequidad de género.
  - h) Orientación a futuro: grado en el cual los individuos se comprometen en conductas orientadas al futuro tales como retraso de gratificaciones, planeación e inversión en el futuro.
  - i) Orientación en el desempeño: grado en el cual un colectivo fomenta y premia a miembros del grupo por la mejora en el desempeño y la excelencia.

## **2.6. CULTURA FUERTE**

Harrison & Carroll (2006) proponen que la cultura fuerte en las organizaciones es cuando existe homogeneidad. Los valores principales de la organización son mantenidos y compartidos por la mayoría de sus miembros. De esta manera se desprende el comportamiento de los colaboradores que puede ser predecible debido al control que el equipo ejerce sobre lo aceptado e inaceptado. En otras palabras, es un acuerdo aceptado, interior y exteriormente por la mayoría de los miembros, del significado y significado de la organización que conlleva al compromiso, cohesión y lealtad de los colaboradores (Mowday, Porter & Steers 1982).

Hofstede (1997) en su libro *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* señala a Peters y Waterman que escribieron al respecto:

“Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua”.

## **3. LA TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO**

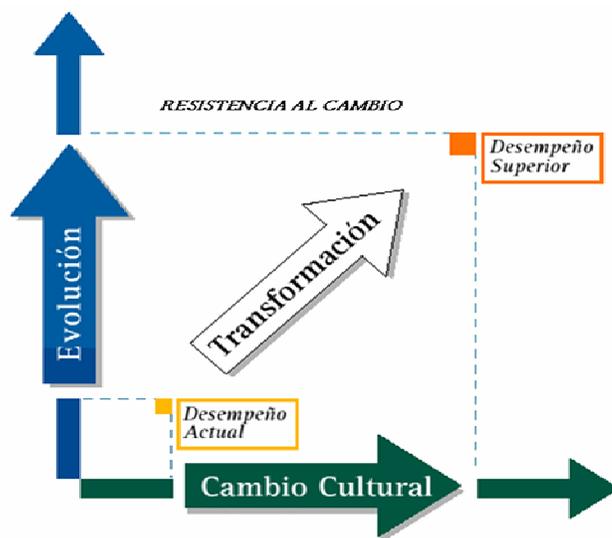
### **3.1. IDEA PRELIMINAR**

En estos momentos donde los escenarios cada vez son más complejos y tienden a la generalización globalizante, las organizaciones deben efectuar cambios fundamentales en sus culturas orgánicas y

actualizar sus valores de gestión para crear ventajas diferenciadoras y así ser más competitivas basadas en la capacidad de: •Hacer más y mejor, con menos • Gestionar el recurso Humano y mantener una fuerte conexión interna. • Actuar con responsabilidad social y demostrar que sus organizaciones son buenas y buscan el desarrollo, local, regional nacional y mundial.

Diferentes investigaciones (Lawrence, 1954; Strelbel, 1994; Muler, 1996;Waddell y Sohal, 1998 entre otros) destacan que las causas del fracaso de muchas iniciativas de cambio y transformación organizacional, se encuentran en la resistencia que se encuentra en los individuos objetos de intervención. Estas resistencias a los cambios involucran costos y retrasos en la organización (Ansoff y McDonnell, 1990). Así mismo, una gran parte de los trabajos (Lawrence, 1954; Goldstein, 1998; Beer y Eisenstat, 1996; Waddell y Sohal, 1998; Piderit, 2000) también afirman que se puede obtener cierta utilidad a la resistencias al cambio. En esta misma línea, Maurer (1996) defiende que aprender a trabajar eficientemente con aquellos que se resisten al cambio puede suponer la diferencia entre un cambio exitoso y un fracaso. Independientemente de lo que ocurra en la implementación del cambio en las organizaciones, las resistencias que van apareciendo en los procesos de cambio deben ser considerados para asegurar, en la medida de lo posible, que la organización pueda alcanzar las ventajas derivadas de la adaptación de la novedad a introducir.

Podemos entonces hacer mención de la dinámica de la transformación y el cambio, la cual vemos reflejada en el siguiente cuadro.



En este trabajo se pretende examinar el cambio y la transformación organizacional, centrándose fundamentalmente en la distinción de los cambios según sus orígenes y dando a conocer las tipologías que distinguen entre los cambios de corte reactivo, y anticipativo. Por otra parte, se hablará de la resistencia al cambio, recopilando las contribuciones de un número significativo de autores en una clasificación de cinco grandes grupos, esto a partir de diferentes investigaciones que en esta línea se han realizado en diferentes partes del mundo. Por último se analizará el caso de la empresa comercial e industrial del estado ISS, luego de la aplicación de una encuesta que nos muestra unos resultados interesantes frente a la transformación y el cambio organizacional.

### 3.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO

Frente a los términos transformación y cambio, la Real Academia de la lengua española los define como: Transformación “Hacer cambiar de forma a alguien o algo, Transmutar algo en otra cosa, Hacer mudar de porte o de costumbres a alguien”<sup>1</sup>.

Cambio:” Dejar una cosa o situación para tomar otra, Cambiar DE nombre, lugar, destino, oficio, vestido, opinión, gusto, costumbre,”<sup>2</sup>.

La primera dificultad que se encuentra en el momento de dar una definición en concreto, que no sea la de la Real Academia, frente a lo que es cambio organizacional, es la abundancia de términos que tienen significados similares y que conviene, en primera instancia, identificar y aclarar. Algunas investigaciones hacen referencia a los conceptos de transición, transformación o innovación, en algunas ocasiones, la innovación va asociada a cambios relacionados con la tecnología, pero esto no necesariamente es así, por lo tanto para el trabajo que se desarrollará a continuación, estos tres términos tomaremos estos tres términos como sinónimos de cambio, considerando que no se perderá el matiz clave con dicha identificación. Otro término que también se asocia es renovación y aparece recurrentemente en la literatura sobre cambio organizacional, en este sentido si se establece, en nuestro caso particular, una diferencia puesto que se entiende que la renovación consiste en un cambio a gran escala, mientras que el concepto de cambio acepta diferentes graduaciones, entonces, una renovación siempre será un cambio, pero un cambio no necesariamente será una renovación.

### 3.3. DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

A raíz de la nueva concepción del cambio como una de las líneas estratégicas en las organizaciones, no es fácil encontrar una definición que permita aglutinar todos los elementos y conceptos de los que se ocupa, debido principalmente al incremento de las nuevas terminologías surgidas.

Desde el punto de vista de la Perspectiva sistémica el Cambio Organizacional se considera como la adaptación de las Organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno, aprendiendo de las implementaciones que buscan esta adaptación

Para hablar de Cambio Organizacional es necesario considerar el *cambio social* que viéndolo desde el enfoque sistémico se puede definir como “(...) *toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi \_ estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global*” (Zaltman y Duncan, 1977).

---

<sup>1</sup> <http://buscon.rae.es/draeI/>

<sup>2</sup> Ibid.

Así mismo Poole y Van de Ven(1995) definen el cambio como”(...)la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional” considerando tres elementos importantes a destacar en esta definición:

- a) *Diferencia*: debe ser establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas: para el caso de la cultura empresarial, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos relacionados con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física, etc), o cambio en los valores organizacionales.
- b) *A lo largo del tiempo*: su orientación debe buscar la permanencia en el tiempo , debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. El continuo del tiempo viene delimitado por factores externo o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados o la estructura interna de la organización.
- c) *Forma, calidad o estado*, estableciendo diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes.

Por otra parte al hacer la revisión de la literatura sobre Cambio y Transformación Organizacional se puede establecer que básicamente los estudios se centran en dos tipos de cambio, los cuales son: *Cambio continuo y cambio radical*.

El primero de ellos es denominado de primer orden, y contempla la dirección de la organización en una dirección determinada con la idea de adaptar o ajustar la estructura original, manteniendo la identidad de una forma estable. Esta es un cambio más continuo y lineal. En este caso no hay cambio en la forma de ver la organización. A este cambio se le ha dado la denominación de *Ajuste* por otros autores (Fauvet &Bühler, 1993).

El segundo “*cambio radical*” o de segundo orden, es percibido como una orientación multidimensional, discontinua, sin un enlace con el pasado.

Para este caso podemos hacer un cuadro que nos permita establecer algunas diferencias entre estos tipos de cambio:

CAMBIO	Tipología	Identidad de las Organizaciones	Denominación	Modificación
Primer Orden	Continuo y Lineal	No hay modificaciones	Cambio permanente	Cambio en la forma
Segundo Orden	Multidimensional y discontinuo	Hay modificaciones	Cambio radical	Cambio en la esencia

A través de esta categorización autores como Weick y Quinn, (1999) han establecido comparaciones más extensas donde ponen de relieve los elementos más importantes a criterio de ellos a la hora de clasificar los cambios continuos o episódicos, como lo vemos en el siguiente cuadro:

	<b>Cambio episódico</b>	<b>Cambio continuo</b>
--	-------------------------	------------------------

	<b>Cambio episódico</b>	<b>Cambio continuo</b>
Metáforas de la organización	La organización es inercial y el cambio es infrecuente, discontinuo, intencional y planificado	La organización es: Emergente y autoorganizada. El cambio es constante, evolutivo, acumulativo y no planificado
Marco analítico	<p>El cambio es una interrupción ocasional o divergencia del equilibrio. Tiende a ser dramático y conducido externamente. Es considerado como un error de la organización.</p> <p>Perspectiva: Macro, lejana y global.</p> <p>Énfasis: Adaptabilidad a corto término.</p> <p>Concepto clave: Inercia, estructura profunda de partes interrelacionadas, desencadenantes, reemplazamiento y sustitución, discontinuidad y revolución</p>	<p>El cambio es un patrón de modificaciones sin finalidad en los procesos de trabajo y en las prácticas sociales.</p> <p>Es conducido por la inestabilidad organizacional y las relaciones de alerta a las contingencias.</p> <p>Numerosas pequeñas modificaciones se acumulan y amplifican.</p> <p>Perspectiva: Micro, próxima y local.</p> <p>Énfasis: Adaptabilidad a largo plazo.</p> <p>Conceptos claves: Interacciones recurrentes, cambios en la autoridad de las tareas, repertorios de respuesta</p>
Teoría de la Intervención	<p>El cambio necesario es creado intencionalmente. El cambio es Lewinianiano: Inercial, lineal, progresivo, a la búsqueda de metas y motivado por desequilibrios y requiere la intervención de foráneos:</p> <p>Descongelación/desbloqueo: Desconfirmación de expectativas, ansiedad de aprendizaje, provisión de seguridad psicológica.</p> <p>Tensión: Reestructuración cognitiva, redefinición semántica, ampliación conceptual, nuevos estándares de juicio.</p> <p>Re congelación: Crear normas sociales de apoyo, hacer el cambio congruente con la personalidad</p>	<p>El cambio es un redireccionamiento de una cosa ya en curso. El cambio es confucionado: Cíclico, procedional, sin un estado final, a la búsqueda del equilibrio, eterno.</p> <p>Congelar: hacer las secuencias visibles y mostrar los patrones a través de mapas, esquemas e historias.</p> <p>Rebalancear: Reinterpretar, reetiquetar, resecuenciar los patrones para reducir bloques, utilizar la lógica de la atracción</p> <p>Descongelar: Asumir improvisaciones, translaciones y aprendizaje de la manera más significativa</p>

	<b>Cambio episódico</b>	<b>Cambio continuo</b>
Rol del agente del cambio	<p>Rol: Motor principal que crea el cambio.</p> <p>Proceso: Se enfoca en la inercia y busca puntos de refuerzo central.</p> <p>Cambia el sistema de significado: Habla de una manera diferente, comunica esquemas alternativos, reinterpreta los desencadenantes</p>	<p>Rol: Aporta significado que redirecciona el cambio.</p> <p>Proceso. Reconoce, resalta y reconfigura los patrones en curso. Altera el significado con un lenguaje nuevo, un diálogo enriquecido y nueva identidad. Desbloquea la improvisación, la traslación y el aprendizaje</p>

Comparación entre cambio episódico y continuo (Fuente: Weick y Quinn, 1999)

Una vez establecida la definición del concepto de cambio organizacional de acuerdo con la perspectiva de diferentes autores y con el propósito de tener más claridad sobre este, hablaremos de la teoría del Cambio.

Las diferentes teorías del cambio se encuentran enmarcadas en diferentes puntos referenciales el criterio de cambio continuo o cambio radical..Continua en esta línea, Diaz y Fuertes (2003) realiza una clasificación en dos líneas de investigación:

- a) Teoría del cambio planificado, la cual se centra en el planteamiento de Lewin de la teoría del campo, donde el fruto del cambio está compuesto por la confrontación de la fuerza que este ejerce sobre las organizaciones, con una previa planeación de los objetivos que conducen a un fin determinado. Los cambios en esta sentido son episódicos e intencionales. Los cuales presentan una perspectiva global e integrante de las partes que componen a la organización, y en los que los cambios son mucho más profundos.

En esta primera clasificación se destaca dos grandes modelos como son la teoría de campo de Kurt Lewin y el enfoque Sociotécnico del Instituto Tavistock de Londres

- b) Teorías de los procesos de cambio, las cuales se basan en el modelo planteado por Poole y Van de Ven (1995) donde el cambio se ve como un continuo, no planeado y resultado de la inercia generada por la dinámica y evolución de las organizaciones.

Se pueden identificar de acuerdo con estos modelos cuatro tipos de cambios organizacionales o teorías: Teoría de la evolución, teoría teleológica, teoría del ciclo vital y teoría dialéctica.

### **3.4. TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO**

#### **3.4.1. Teoría del Cambio Kurt Lewin:**

Lewin (1939) en Poole y Van de Ven (1995) crea un modelo que trata de interpretar el comportamiento de las organizaciones a través de los conceptos que salen de la física: Los paradigmas fundamentales de su planteamiento teórico son el sistema de fuerzas, el espacio vital, la locomoción, el conflicto y la meta.

De este estudio define tres tipos de conflicto:

- a) Aproximación - aproximación: Producido por dos fuerzas de igual magnitud que ejercen su fuerza en sentido opuesto. Dentro de una organización, surge cuando existen dos posturas totalmente contrapuestas que impide llegar a una acuerdo.
- b) Aproximación \_ evitación: situación provocada cuando se relacionan una fuerza de repulsión, hacia una misma localización. En organizaciones se da este conflicto por medio de la resistencia, donde una vez cifrado un objeto, no se esté dispuesto a producir el esfuerzo que se requiere para cumplirlo.
- c) Evitación \_ evitación: Cuando una organización o individuo está expuesto a dos fuerzas opuestas de rechazo.

De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando exista un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la *Teoría de campo*.

González, (1997) propone una estrategia de cambio grupal en la que contempla tres etapas diferenciales:

- a) Descongelamiento del nivel actual, la cual consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción.
- b) Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento, una locomoción en términos lewinianos hacia otro nivel.
- c) Congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio.

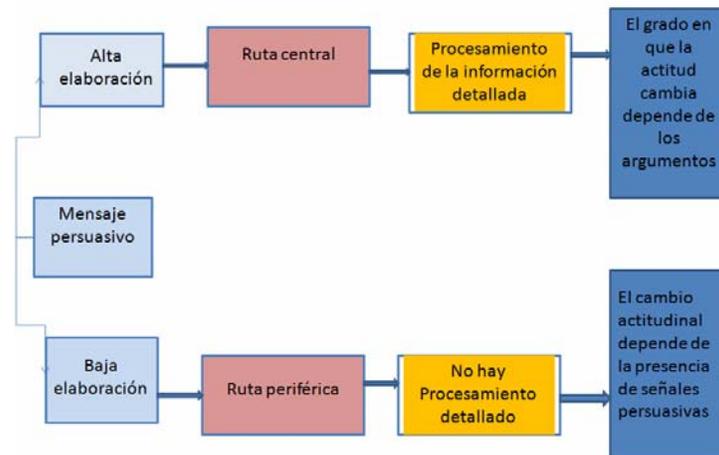
Lewin incorpora otra nueva innovación a la teoría del cambio y por extensión al comportamiento organizacional y es la metodología de investigación – acción, que se da de la siguiente forma: “ *El investigador debe conseguir la cooperación de la organización, coordinando la participación de todos aquellos que tengan que ver en el diseño y ejecución de dicho experimento*” Lewin (1939) en Gonzalez:(1997).

González (1997) lo resume en los siguientes términos “ *Toda investigación con grupos naturales, debe incluir en sus objetivos la consecución de beneficios reales para los grupos y organizaciones en los que investiga. Por tanto, toda investigación en grupos naturales debe incluir objetivos teóricos y prácticos*”.

Díaz y Fuertes ( 2003) exponen que en la intervención mecánica el profesional entiende que en su relación con el cliente no puede ser incluido, aglutinando el poder experto, controlando cuál es la participación del cliente en el proyecto.

### **3.4.2. Teoría Cognitiva:**

- a. Petty & Cacioppo: Modelo de probabilidad.  
La teoría de la persuasión de Petty et al (1994) se centra en la idea de que las personas que reciben un mensaje de cambio, piensan en este mensaje, en los argumentos que lo forman y en aquellos que no utilizan, y no en el propio mensaje; presentándose dos proceso direrenciados los cuales observamos en el gráfico..



Modelo de la probabilidad Fuente: Adaptación (Petty et al: 1994)

Diversas investigaciones sobre este modelo (Petty & Cacioppo, 1979, 1990) han demostrado su efectividad. En este sentido han descubierto que cuando los mensajes persuasivos no se muestran interesantes para la organización la intensidad no está influenciada por los argumentos que contiene. Por lo tanto cuando el mensaje no es intrínsecamente relevante para el receptor, la motivación hacia el cambio deberá venir a través de la ruta periférica.

Entonces, todas las actitudes que han sido modificadas a través de la ruta central tienden a establecerse más estables que las cambiadas a través de la ruta periférica (Petty & Cacioppo, 1986).

Por otro lado los cambios producidos por la ruta central se muestran más resistentes al cambio que los realizados por la ruta periférica (Petty et al, 1994)

### 3.4.3. Disonancia Cognitiva de Leo Festinger.

Otro de los planteamientos que aparecen en diversas investigaciones tienen que ver con el trabajo realizado por Festinger (1957) sobre las disonancias cognitivas, plantea que el cambio viene precedido de situaciones incómodas donde las cosas que uno dice o piensa empiezan a perder credibilidad para uno mismo, o ante los propios procesos de toma de decisiones. Es un estado interno que ocurre cuando la persona percibe inconsistencias entre dos o más de sus actitudes o entre sus actitudes y su comportamiento. (Festinger, 1957). El surgimiento de esta teoría surge del precepto de que las personas evitamos la incoherencia ya que nos hace sentir incómodos con nosotros mismos, puede ser por la imagen interna que esto nos puede generar.

Simon, Greenberg y Brehm (1995), llevaron a cabo una investigación en la que determinaron cual debería ser el umbral para que el cambio de actitud se llevara a cabo. La conclusión más relevante de su estudio fue denominada “*efecto de que menos conduce a mas*”. Esto intenta decir que la disonancia será mas fuerte cuando existan pocas razones para llevar a cabo un comportamiento discrepante con nuestra forma de actuar y de pensar. Por lo tanto, “*Cuando las personas tienen fuertes razones para comportarse de forma disonante con sus actitudes, tiende a experimentar relativamente pequeñas cantidades de disonancias y una presión para cambiar sus actitudes*”(Simon, Greenberg & Brehm, 1995).

#### 3.4.4. Teorías dinámicas:

Para Fauver y Bügler (1993) todo radica en la conceptualización que sobre el cambio se tenga. Ellos en su teoría plantean una diferenciación entre dos líneas del cambio desde una perspectiva dinámica, el cambio por motivación y el cambio por transformación.

Los autores también determinan cuatro grados de cambio en función de la intensidad de la transformación o movimiento que se esté llevando a cabo: Ajuste, Reforma, renovación y refundación.

#### Sistema socio técnico.

Este planteamiento tiene su origen en el *instituto Tavistock de Londres*, el cual fue fundado en 1947, como un foro de integración de todos aquellos psicólogos con una perspectiva eclética, a fin de incorporar a la industria la experiencia derivada de los problemas de personal y situaciones vividas en la guerra. (Rose, 1978).

Trist et all (1963) desarrolla las ideas de Kurt Lewin, estableciendo coordinación entre las corrientes inglesas y americanas (Louis, 1993). Después de la segunda guerra Mundial, el instituto Tavistock comienza a servir de enlace entre la investigación y la praxis de las organizaciones privadas y públicas. La teoría de los sistemas Sociootécnicos se basa en el enfoque de alternativas planteado por el método científico de F.W. Taylor, desarrollando mecanismos alternativos a la desintegración de la tecnología y los empleados (Trist, 1981).

Para Trist, (1981) La idea fundamental se da por la necesidad de asocial en el análisis de las prácticas sociales un método parecido al empleado en la psicoterapia. Consideraron las ideas que propone el método de *investigación – acción*, el propósito era tatar la problemática con la ventaja de ser un observador incluyendo su trabajo con la comprensión de los propios efectos.

Posterior a este trabajos se realizaron otros que tenían más relación e incidencias en la remuneración aplicando análisis mucho más técnicos y otros mas enfocados a la cultura organizacional (Jaques, 1951), son estos estudios de cambio cultural , precisamente quienes establecen las primeras medidas de intervención, centradas en la modificación de los “*roles*” y el “*status*” fruto de las atribuciones de reconocimiento de rol, dentro del ejercicio del poder.

Robbins, (1998) establece que para los psicólogos sociotécnicos el tema en común dentro de la tecnología es el diferente grado de rutina, puesto que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias, en donde las primeras suelen estar asociadas con la presencia de manuales de funciones y operaciones, descripción de puestos y otros documentos de carácter formal.

Es así entonces como Cherns,(1987) considera que se desarrollan nuevas técnicas como la de grupos, en donde los principios para el diseño sociootécnico son el motor del cambio de muchas organizaciones. La idea de este autor se centra en la necesidad de generar resultados empresariales ligados a la sensación de utilidad en el empresario. El autor insiste en que la idea de integración total, en donde el diseño de la organización bebe contar con todos los estratos, departamentos y

elementos que la forman, así como los diseños deben ser continuos con revisiones y evaluaciones periódicas.

Díaz y Fuertes (2003) consideran que las críticas que éste modelo ha recibido se centran sobre todo en el hecho de que solo se propone un modelo que se basa en el *one best way (La mejor forma)* su dificultad cuando se pretende que compagine con los planteamientos de modelos como la *Calidad total o el Justo a Tiempo*.

### **3.5. TEORÍA DE LOS PROCESO DE CAMBIO.**

Esta teoría aparece con el propósito de dar respuesta a la concepción de la organización de tal manera que los cambios se desarrollen en un continuo.

Tomando como punto de partida este planteamiento, se desarrollaron cuatro teorías sobre el cambio no planificado, donde su aplicación se realiza de forma reactiva o forzada por el entorno, generados por la necesidad de subsistir en constante cambio del entorno.

#### **3.5.1. Las teorías del ciclo vital.**

Los autores Díaz y Fuentes (2003) Consideran que estos modelos surgen del desarrollo anatómico general, que contempla un desarrollo natural de los ciclos de una organización como un ser vivo, estableciendo procesos de inicio, desarrollo, madurez y finalización, iniciando nuevamente. Cada una de estas etapas está dotada de caracteres deterministas, todos estos procesos en el ciclo de la organización son similares la diferencia radica en la duración y los efectos que generen los cambios.

#### **3.5.2. Teorías Teleológicas.**

Surgen de la teoría general de sistemas en cuya premisa principal “ Los cambios que persiguen una organización obedecen a un fin o a una meta concreta”, se sustenta el objetivo final es el auténtico generador del cambio y desencadena los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones. Los cambios son producidos en un entorno de cooperación entre cada uno de sus miembros, los cuales se encuentran motivados por la consecución de unos objetivos y con una visión proactiva de la situación del cambio.

Este modelo se encuentra apoyado en las tesis de las teorías de la Expectativa y de la teoría contingencial estructural.

La teoría de la expectativa de Vroom(1964) se basa en la idea de que “ (...)la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido por una respuesta dada y de lo atractivo que ese resultado sea para el individuo”. Esto quiere decir, que los empleados se motivarán en la medida en que consideren que el esfuerzo que están realizando para llevar a cabo un proyecto llevará a una positiva percepción del desempeño.

Las investigaciones realizadas por Hofstede (1980) son una muestra de la aplicación del modelo identificando los cambios generados en diferentes culturas. Para el autor los cambios organizacionales se diferencian en función de:

- a) Distancia del poder, en la medida en que los empleados aceptan el poder dentro de las instituciones y organizaciones.
- b) Individualismo \_ Colectivismo. El grado en que las personas en un país prefieren actuar como individuos más que como miembros de un equipo.
- c) Materialismo Vs Calidad de vida, estableciendo la diferencia entre países que dan mayor importancia a la sensibilidad y preocupación por los demás o la adquisición de dinero y bienes materiales.
- d) Anulación de la incertidumbre, el grado en el que las personas de un país prefieren las situaciones estructuradas sobre aquellas no estructuradas.
- e) Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo, grado en que una cultura valora el largo plazo y la planeación y aquellas que tienen más en cuenta el pasado y el presente a corto plazo, representado por la tradición y las normas sociales.

### 3.5.3. Teorías dialécticas

Una de las teorías más frecuentes que sustentan este modelo es la Gestión del Conflicto ( Robbins, 1998) identificando diferentes etapas en el proceso del conflicto así:

- A. Oposición o incompatibilidad potencial.
- B. Cognición y personalización. ( Robbins, 1998)
- C. Intenciones ( Thomas, 1992).
- D. Comportamiento.
- E. Resultados.

### 3.5.4. Teorías evolucionistas.

Frente a este planteamiento encontramos los modelos provenientes de la filogenética de supervivencia, los cuales propugnan el cambio como una forma de subsistencia en un entorno competitivo, en donde solo las empresas más fuertes y aquellas que se adaptan rápido sobreviven. El mecanismo de selección natural se ve reflejado en la escasez de los recursos el cual es el motor del cambio.

Estas teorías se apoyan en los modelos de la *ecología Poblacional* propuestos por Freedman (1974), la *dependencia de recursos* de Pfeffner (1977) y el *Equilibrio Truncado* de Tushman y Romanelli (1995)

A través de las últimas décadas el estudio de la transformación y cambio organizacional se ha centrado en planteamientos de tipo descriptivo o estéticos (Stalker y Burns, 1961) o por el contrario pragmáticos y excesivamente aplicados, relegando a un segundo plano los planteamientos teóricos (Thonson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967).

De acuerdo con el planteamiento de Robbins (1991) existen varias razones por las cuales es importante darle relevancia a la transformación y el cambio organizacional:

- a) Los choques económicos provocados por distintos factores asociados con problemas como crisis petroleras, caídas de las bolsas, guerras, la inflación en determinados mercados, la dificultad de exportaciones por epidemias o las crisis comerciales de un eje comercial determinado sumado a las empresas en la “ era de la discontinuidad.
- b) Nuevas fuentes de competencias provenientes de mercados hasta ahora no explotados.

- c) Cambios políticos globales asociados con la caída del comunismo, la desaparición de la guerra fría, el auge del terrorismo global y de su lucha en los países occidentales, las relaciones en el Medio Oriente, los efectos de la globalización y las multinacionales.
- d) Los cambios bruscos y rápidos en la tecnología, pueden provocar una obsolescencia en los productos y en los empleados que deben relacionarse con las nuevas herramientas. Esta revolución de los circuitos, la miniaturización de los circuitos y el amplio desarrollo de las comunicaciones tienen un papel fundamental en el desarrollo y la promoción del reciclaje y la actualización de productos y servicios.
- e) Tendencias sociales que se asocian con unas nuevas corrientes en lo relativo a la demografía (aumento de la natalidad en los países en vía de desarrollo y disminución en los países desarrollados), inmigración, actitudes sociales (nuevas formas de socialización vía Internet \_ Chat), nuevas concepciones de la vida urbana etc.

La preocupación y dependencia por los recursos así como los cambios acelerados en las nuevas tecnologías son los que pueden determinar con mayor rapidez la realidad socio\_económica futura, induciendo a las empresas a una adaptación (Johns, 1992).

Por este mismo camino, Furham (1997) cree que,

*“Para el psicólogo de las organizaciones todas estas nuevas situaciones implican grandes y rápidos cambios que significan la explosión de la información, obsolescencia de productos y nuevas formas de trabajar y cambios ambientales asociados con una mayor competencia”.*

Johns(1992) señala que para la adaptación al cambio existen diversas formas de adaptación, entre ellas destaca la posibilidad de integración vertical, asumiendo todo el control formal de los clientes y proveedores, por medio de las adquisiciones y fusiones, una vez producida esta situación se puede absolver la actividad de los competidores, poniendo en juego la diversificación de los riesgos o las estrategias de economía de escala y de esta forma evitar la concentración de la dependencia económica en un único mercado o recurso.

En la actualidad la Transformación y el Cambio Organizacional se encuentran entre las líneas de estudio más estudiadas por los administradores, los sociólogos y los Psicólogos sociales como lo demuestran las ponencias en diferentes congresos sobre el tema (Peiró,1990).

Así pues, la tendencia de las actuales corrientes de la administración y la cultura organizacional están dirigidas a plantear intervenciones y aplicarlas reduciendo así la posibilidad de generar teorías basadas en la investigación científica, a favor de modelos que salgan de la praxis profesional.

El cambio y la transformación organizacional están relacionados con el movimiento del desarrollo organizacional, el cual destaca la capacidad de las organizaciones de adaptarse a las modificaciones del ambiente, llevando a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional (Chiavenato:2006).

Según Pierce y Morris citado por Maquilena(2005) en el marco de la Teoría del Cambio Organizacional aplica el modelo semiótico de estudio del lenguaje, tomándolo como patrón de referencia en la extracción del discurso en las ciencias sociales.

Por otra parte explicado desde el paradigma de la complejidad para Edgar Morin, *“En las organizaciones se encuentran una serie de relaciones que definen el orden, caos, desorden,*

*antagonismos y complementariedades producidos por el estado de incertidumbre e irregularidad que adsorben del entorno y las preparan para el cambio y la transformación”.*

Para Maquilena(2005) los procesos interactivos que plantea Morin, los llenan de recursividad y movimiento estableciendo una controversia entre equilibrio y estabilidad, así mismo establece que los procesos de transformación y cambio organizacional hoy en día están claramente identificados dentro de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), sobretodo en los medios de difusión masiva que influyen directamente en la sociedad.

Así mismo para la CEPAL (1996), se hace necesario “institucionalizar una visión transformadora y asegurar un cambio continuo” siempre y cuando se pueda convertir en “agentes de cambio a tantas personas como sea posible” consideran que “Al principio será necesario enviar a las personas a sesiones de trabajo; allí aprenderán redefinir sus tareas a fin de enfrentar los desafíos del entorno cambiante del negocio, eliminando trabajo innecesario al paso.

Esto quiere decir que “el cambio nunca termina. Se deben entrenar muchos líderes para que a su vez puedan liderar sesiones de trabajo en sus propias unidades”.<sup>3</sup>

El artículo concluye incitantemente con la siguiente aseveración: "Una vez que en su organización se ha completado el proceso en tres actos, es el tiempo de comenzar todo de nuevo".

Por otra parte, Porrás(2001) establece que el análisis organizacional ha dado buena cuenta frente al cambio en organizaciones que quieren permanecer en el contexto, teniendo en cuenta que la atención a la tecnología es uno de los factores mas importantes como agente motivador al cambio.

Garretón (2002) concluye que se está frente a una “(...) *acción colectiva que depende más de ejes y procesos de acción histórica que del posicionamiento estructural*” esto frente a la transformación y cambio en las organizaciones latinoamericanas.

Para Kosacoff (1996) la implementación de un modelo de transformación y cambio en las organizaciones necesariamente requiere de acciones que involucran el sistema financiero, para que promueva en volumen los precios y plazos así como los recursos de capital necesarios para implementar cualquier transformación, Es muy difícil avanzar en una estrategia competitiva si no se recrean las instituciones financieras y los instrumentos de política que fortalezcan la capacidad de evaluación y detección de oportunidades para la intermediación del proceso de ahorro-inversión. Que en última redundan en la transformación de la organización.

### **3.6. A MANERA DE CIERRE**

Según Nadler y Tushman, 1989) el cambio reactivo en una organización surge como respuesta a un fenómeno, esto quiere decir que para el caso particular de la organización, la dirección en el momento de la implementación del cambio, identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para que la organización supere las presiones del entorno, en este mismo sentido se manifiestan Appelbaum et.al,(1998). Esto quiere decir que en la organización se da el cambio cuando las fuerzas que lo proponen tiene o van a tener un impacto negativo en los resultados de la empresa por lo tanto impulsa la alteración de la situación actual.

---

<sup>3</sup> CEPAL(2006)

En la implementación del cambio en cualquier tipo de Organización, una adecuada gestión en la implementación depende en gran parte el éxito o fracaso de esta. En este sentido uno de los elementos más significativos en la implementación es la resistencia al cambio, la cual puede ser entendida como todo fenómeno que obstaculice el proceso en su inicio o su desarrollo a través de un intento de mantener la situación previa existente, estableciendo por lo tanto una similitud entre los conceptos de resistencia e inercia al cambio.

Es frecuente que las organizaciones dediquen recursos elevados para la formulación de una buena estrategia y consideran, erróneamente, que esto será prenda de garantía para el éxito, sin considerar que las mejores estrategias pueden fracasar si se descuidan los factores que aparecen en la fase de implementación, es reiterativo encontrar en la literatura esta observación.

Los diferentes casos analizados han permitido ordenar la importancia de cada una de las variables en forma escalar, para posteriormente distinguir como afecta esta a los cambios y qué tipo de cambio es el más significativo en cada una de las organizaciones analizadas, (el anticipativo o proactivo y el reactivo). De esta comparación se puede concluir que los cuatro casos analizados presentan de una u otra manera ambos tipos de cambio y que el que presenta mayor intensidad en la organización frente al tipo de cambio que se ha querido implementar en un momento determinado, resaltando el hecho de que en muchas oportunidades el hecho de que el origen del cambio se de es con el propósito de anticiparse al entorno, pero con unas señales previas que envían las variables endógenas.

Haciendo una reflexión sobre los resultados acerca del cambio, nos podemos remitir a la esencia de las tipologías utilizadas para encontrar un razonamiento que las respalde. En esencia, un cambio anticipativo o proactivo, es por definición más incierto para los miembros de la organización que el cambio reactivo, puesto que los que lo impulsan piden una actuación previa a un peligro u oportunidad potencial, que todavía no se ha observado.

#### **4. LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES COMO DETERMINANTES DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: ACERCAMIENTO TEÓRICO**

##### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Desde su concepción, las empresas buscaron un aumento de la productividad. La mejora continua de procesos es la fuente principal de estos incrementos. Para lograr mejoras en los procesos existentes se hace necesario analizarlos críticamente. La razón principal del análisis de los procesos consiste en diagnosticar los problemas y desarrollar planes de acción para su solución. Cabe señalar que en los análisis presentados debe tenerse en cuenta los efectos de las decisiones que se tomen ahora, además se prestar atención a los beneficios a corto y largo plazo.

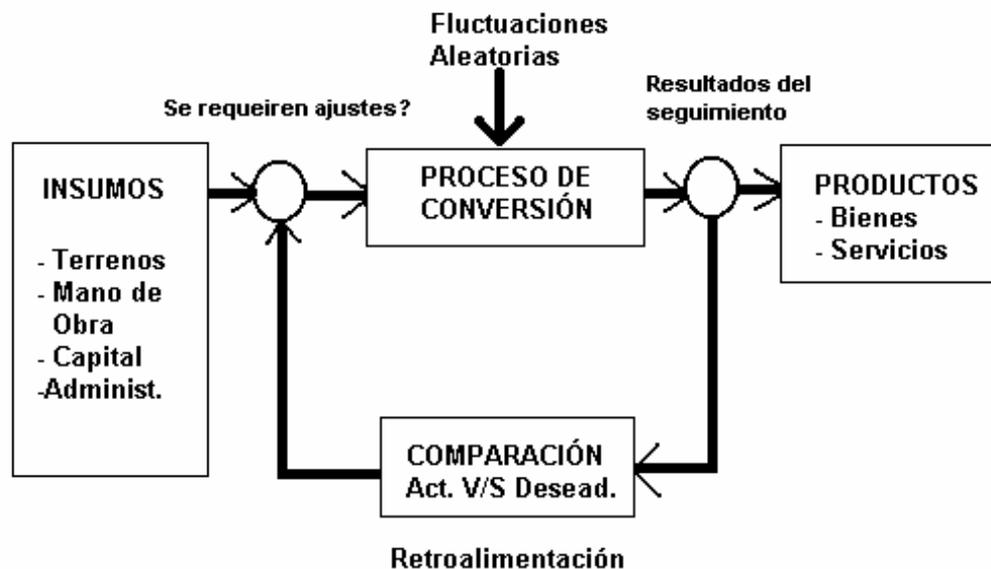
##### **4.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS**

Un proceso es un conjunto de actividades, acciones u operaciones que producen, a través de la transformación de un recurso (input), una cantidad (producción) de productos, bienes o servicios (output). A su vez, Chase, Jacobs y Aquilano (2005) incorporan a la definición anterior el concepto de valor, cuando definen un proceso de negocios como aquel que está constituido por un grupo de actividades que requiere de uno o mas inputs y que crea un output que posee un valor para el consumidor.

#### 4.3. COMPONENTES DE LOS PROCESOS.

Tradicionalmente, los conceptos de input y output se traducen en conceptos tangibles. Es así como el output se expresa en toneladas de acero, hectolitros de cerveza o cientos de coches producidos. El input se expresa como unidades de recursos usados tradicionalmente en fabricación. De Meyer y Wittenberg- Cox (1994) sugieren cuatro categorías principales para los inputs:

- **Mano de obra directa.**- el número de horas de mano de obra asignadas directamente al proceso de transformación.
- **Bienes de capital.**- inversión en planta, maquinaria o sistemas de información.
- **Materiales.**- materias primas, componentes y materiales auxiliares que están presentes en el proceso.
- **Sistemas.**- los sistemas que configuran la función del proceso de fabricación, los cuales incluyen mantenimiento, ingeniería de procesos, gestión de personal de fabricación, sistemas de control y supervisión, así como otras actividades laborales indirectas necesarias para que el proceso de fabricación funcione correctamente.



Toinchia (sf) sugiere que la lógica de los procesos combina el enfoque input-output de la teoría de sistemas, con un enfoque económico, tomando en cuenta que “un proceso constituye una combinación de actividades que requieren de una o mas entradas y crean una salida con un valor para el consumidor” (Hammer y Champ, 1993, citado por Toinchia), y que los procesos constituyen una red donde las actividades de cierto proceso sirven para añadir valor a las entradas derivadas de los procesos previos” (Armistead y Rowland, 1996, citados por Toinchia). Cada proceso tiene como objetivo final el consumidor y contribuye, con los demás procesos, a su satisfacción. El propósito de cada proceso es de crear valor agregado, y esto ocurre a lo largo de una “cadena de valor”, la cual debe estar enfocada en su totalidad hacia el consumidor.

#### **4.4. PRODUCTIVIDAD**

##### **4.4.1. Definición**

La Productividad es una medida asociada a los procesos, de qué tan bien se utilizan los recursos o factores de producción, involucrados en dichos procesos. La medición de la productividad puede estar asociada a procesos que son parte de una unidad de negocios, una industria o un país. En un sentido mas amplio, la productividad se define como:  $Productividad = \text{salidas} / \text{entradas}$ . Para incrementar la productividad, lo más deseable es que esta razón de salidas y entradas sea tan grande como práctica. Sin embargo, esta definición tradicional de productividad esta siendo revisada y adaptada a los nuevos contextos actuales.

Por ejemplo, para Meyer y Wittenberg-Cox (1994), no es posible limitar a “volúmenes” el concepto de “output”. Según dichos autores, no basta con producir miles de toneladas de acero o hectolitros de cerveza, dado que hoy en día los clientes piden, además, que se produzca con un determinado nivel de calidad, dentro de plazos establecidos y que la entrega se efectúe en un lugar concreto. De manera similar, dichos autores exponen que a pesar que las cuatro categorías de recursos (Mano de obra directa, Bienes de capital, Materiales y Sistemas) todavía son validas, los nuevos contextos pueden haber modificado sus importancias relativas, lo cual debería ser también considerado en la evaluación de la productividad de un proceso.

Esta nueva definición, de alguna forma, va en el mismo sentido de lo afirmado por Drucker (1991), cuando señala que “... el mayor desafío que enfrentan los administradores en los países desarrollados del mundo, es aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento y servicios”. Drucker incluso llega a afirmar que dicho desafío dominará la agenda de gestión para las próximas décadas y, a su vez, representará un factor determinante en la competitividad de las empresas.

Cabe mencionar también al Benchmarking o evaluación comparativa como una forma de evaluar la productividad de los procesos en una organización. El Benchmarking busca poner en relieve las mejores prácticas del sector y promover su adopción. Dicha evaluación se puede realizar respecto a otras unidades al interior de la empresa, o con unidades foráneas (Tucker, Zivan y Charp, 1987).

##### **4.4.2. La Productividad: ¿Característica de un proceso, o indicador de performance?.**

La productividad se puede considerar como una característica o atributo de un proceso, que es cuantificable. Esto último nos lleva a que la productividad adopte la forma de un indicador de la performance del proceso. Debido a que la administración de operaciones se enfoca en utilizar de la

mejor manera los recursos disponibles para una empresa, la medición de la productividad resulta fundamental para la comprensión del desempeño relacionado con las operaciones. Dependiendo de la importancia en la organización del proceso evaluado, la productividad de dicho proceso puede constituir un indicador clave de performance (Key Performance Index – KPI), en la medida que dicho proceso impacte en mayor forma en el éxito actual y futuro de la empresa (Parmenter, sf).

## **4.5. CLASES DE PROCESOS**

### **4.5.1. Procesos de producción.-**

Existen varias clasificaciones de los procesos de producción. A continuación, se mencionan las utilizadas con mayor frecuencia.

Clasificación I: Según el número de estaciones de trabajo.

- Única estación.
- Multi-estación.

Clasificación II: Según su orientación.

- Orientada a la satisfacción de pedidos (ordenes).
- Orientada a la gestión de stock.
- Orientación híbrida.- Intermedia entre la satisfacción de pedidos y la gestión de stocks.

Clasificación III: Según su estructura de flujo.

- Taller de trabajo.
- Taller de lotes.
- Línea de ensamble.
- Flujo continuo.

### **4.5.2. Servicios**

A continuación, se mencionan algunas de las clasificaciones mas utilizadas en la caracterización de los servicios:

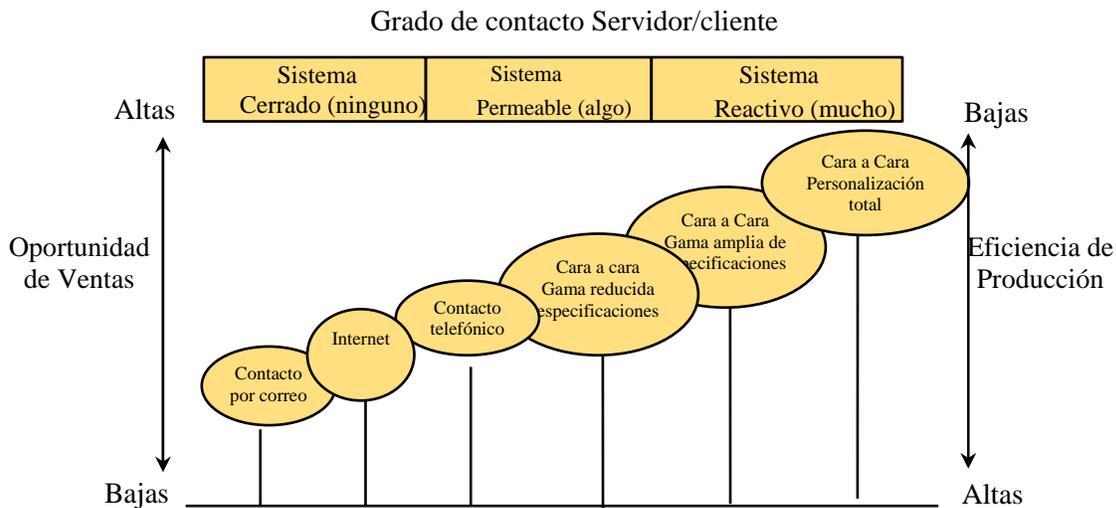
Clasificación I: Según su relación con la empresa u organización.

- Negocios de servicios (servicios externos)
- Servicios internos.

Clasificación II: Según el sector del servicio que proporcionan.

- Financieros.
- Salud.
- Transporte.
- Etc.

Clasificación III: Según la matriz de diseño del sistema de servicio.



(\*) Tomado de Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. *Administración de la Producción y Operaciones*: Mc Graw Hill, 2005.

La gráfica anterior propone una clasificación de los servicios, en donde la oportunidad de ventas puede ser mayor o menor, según la combinación entre el grado de contacto con el cliente y la eficiencia de producción. Es así que, por ejemplo, encontramos que servicios altamente personalizados, con relaciones cara a cara con el cliente generan oportunidades de ventas sustancialmente altas. Sin embargo, la alta personalización del servicio puede traer a su vez niveles bajos en la estandarización del proceso de producción, lo cual hará que la eficiencia de producción sea baja, con una consecuente alza de los costos unitarios.

#### 4.6. ENTORNO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.

Un proceso puede ser tratado como un sistema cerrado influido por el entorno. Dicho entorno determina una serie de aspectos a considerar, que influyen en los procesos:

Según Banjerie (Banjerie, 2000), en el caso de los procesos de manufactura, las fuerzas principales que influyen en los mismos lo constituyen:

- Los mercados cambiantes.
- Las preferencias del consumidor.
- Procesos amigables al medio ambiente.
- Disponibilidad acelerada de nuevas tecnologías, tanto para productos como procesos.

A su vez Quintero (Quintero, s/f), señala una economía globalizada y una enorme expansión en tecnología como las nuevas tendencias en la conformación del entorno empresarial, desde donde surgen nuevas metas para la gerencia, entre las que señala como las más importantes:

- Ofrecer una mayor eficiencia, a partir de una utilización adecuada de los recursos disponibles.
- Ofrecer una mayor eficacia, desde el logro de objetivos mediante los recursos disponibles.
- Excelencia en el servicio al menor costo.
- Cumplir y exceder sus expectativas del cliente de hoy, el cual es más educado y exigente.

A su vez, las condiciones económicas del entorno determinarán los costos de los input (materiales, personal, capital, energía, etc.), así como de los output, en la forma del valor de las materias primas, insumos y productos terminados en el mercado.

#### 4.7. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

La evaluación y el mejoramiento de procesos ayudan en el desarrollo de estrategias operativas (liderazgo de producto, excelencia operativa, relación con el cliente, etc.) y en mejorar los procesos de producción y/o servicios.

Chase, Jacobs y Aquilano (2004) proponen una serie de características relevantes en los procesos, agrupadas en las llamadas “5 P’s”, las cuales deben estar sujetas a evaluación, para el mejoramiento de los mismos. Obviamente, se entiende que muchos de estos aspectos se encuentran interrelacionados y, por lo tanto, requerirán soluciones que involucren a gran parte, sino a la totalidad del sistema.

##### 4.7.1. Plantas

- **Localización.-** Adición y localización de nuevas plantas.- El problema relacionado con localización de instalaciones afecta tanto a los nuevos como a los viejos negocio, y la solución del problema es esencial para el éxito final de una compañía. Un elemento importante en el diseño de la cadena de suministros de una compañía tiene que ver con la ubicación de las instalaciones. Las decisiones relacionadas con la ubicación de empresas de manufactura y servicios se rigen por una variedad de criterios definidos por imperativos competitivos, los cuales influyen en la planeación de plantas de manufactura y almacenes (Chase, Jacobs, Aquilano). Muchas regiones y países que no habían tenido industria antes, han ofrecido atractivos tales como reducciones de impuestos, terrenos a bajo costo o aun gratuitos y edificios, a fin de lograr que la industria se establezca en ellas. A nivel local, en las grandes comunidades industriales la descentralización puede llevar a la industria a lugares donde el terreno sea mas barato y se puedan construir edificios de un solo piso, los cuales son más ventajosos. Estas localizaciones ofrecen espacio para expansión y para estacionamiento, así como la oportunidad de diseñar plantas de belleza arquitectónica que encajen bien con el medio ambiente y donde los empleados se sientan bien. La localización es de gran importancia por que determina algunos de los factores físicos del diseño general de la planta, además de los costos de inversión y el nivel para muchos costos de operación en que deba incurrirse. (Buffa, 1991). En la localización de plantas se puede afirmar que existe una tendencia hacia la descentralización, la cual esta ocurriendo tanto a escala nacional como internacional. Esta tendencia hacia la descentralización puede traer como resultado adaptaciones del diseño organizacional de la empresa, de tal forma que las empresas asimilen mejor este mayor impacto y alcance de sus organizaciones (Sipper, Bulfin Jr., 1998)
- **Capacidad.-** Es la carga máxima que puede soportar el sistema bajo condiciones especificadas y por tiempo indefinido. El diccionario de la Real Academia de la Lengua define “capacidad” como “aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”. Desde la perspectiva de los negocios, es frecuente encontrar la capacidad expresada como la cantidad de producción que un sistema puede conseguir durante un periodo específico; por ejemplo, en un establecimiento de servicios esto puede representar

la cantidad de consumidores que se puede atender entre el mediodía y la una de la tarde. En la producción, la capacidad podría ser el número de automóviles que pueden producirse durante un turno (Chase, Jacobs y Aquilano, 2004). Se puede entender que la capacidad puede constituir un factor que influya en el diseño organizacional de una empresa ya que, a pesar que los procesos físicos del sistema productivo en esencia sean similares, los procesos administrativos tienden a ser diferentes en las empresas grandes respecto a las pequeñas. Lo anterior debido a que el flujo de información y el proceso de toma de decisiones tiende a ser más centralizado en las empresas pequeñas, a diferencia de empresas de una mayor capacidad de producción en donde, debido a la magnitud de sus operaciones, sea necesario trabajar con estructuras organizacionales de tipo funcional, divisional por producto o matricial. (Sipper, Bulfin jr., 1998)

- **Flexibilidad.**- De Meyer y Wittenberg-Cox definen flexibilidad como “la capacidad de la función de fabricación para adaptarse a cualquier tipo de cambio”. Dichos autores proponen un esquema de clasificación de los tipos de flexibilidad, en función a la naturaleza de los cambios a afrontar. Para ello, proponen una primera clasificación para agrupar los cambios como endógenos cuando son inherentes o emergen del sistema actual (huelgas laborales, retrasos en las entregas, averías en las máquinas, etc); y exógenos cuando están asociados a incertidumbres externas a la organización (movimientos inesperados de los competidores, nuevas tecnologías, nuevos productos, etc.).
- Una segunda clasificación agrupa las flexibilidades como operativas, cuando las respuestas ante los cambios de la función de fabricación, no afectan los activos fijos de la empresa, sistemas o procedimientos; y estructurales, cuando la adaptación al cambio exige a su vez adaptar equipos, dotación de personal, estrategias de fabricación o todos los sistemas y procedimientos utilizados en producción. Es así como De Meyer y Wittenberg-Cox sugieren que cambios tanto endógenos (cierre de una planta para hacer frente a una disminución de la demanda) como exógenos (construcción de una nueva planta en el caso de lanzamiento de un nuevo producto) podrían exigir una flexibilidad estructural que afecte los sistemas y procedimientos de la empresa y, con ello, su diseño organizacional.

#### 4.7.2. Piezas

- Decisiones **sobre Fabricar o comprar las piezas.**- Este tipo de decisiones pueden acarrear, en el caso de decidir fabricar la pieza, un ejemplo de integración vertical hacia atrás, en el sentido de incorporar procesos de producción de algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos, lo cual incrementaría el tamaño de la organización. En el caso de decidir comprar las piezas cuando antes estas eran producidas, tendríamos un ejemplo de down-sizing y, con ello, la reducción del tamaño de la organización.

#### 4.7.3. Procesos

- **Tecnología.**- Según Oria (Oria, 2002, citado por Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006), la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones, ha llevado a simplificar la acción humana directa, debido a que buena parte de los procesos escapa a nuestro control directo, dado que se encuentran bajo el control de maquinaria sofisticada o *sistemas expertos*, a diferencia de épocas pasadas, donde la intervención humana en el proceso de trabajo exigía un contacto directo, una mayor participación y un despliegue de habilidades

variadas. Esto a su vez trae como consecuencia que el tiempo de ejecución se haya reducido sensiblemente, además de la transformación de muchas de nuestras acciones cotidianas, debido a que ahora, estas tienden a ser más simples y más complejas a la vez, en la medida que lo analicemos desde el ángulo de las intervenciones que habilitan los procesos sustentados fuertemente por la tecnología. Bustamante y Pérez (Bustamante y Pérez, 2005, citados por Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006), señalan a su vez a la tecnología como un aspecto determinante y fundamental en las organizaciones, desde que determinan no sólo el cómo hacer las cosas de una manera diferente y con mayor rapidez, sino también que el tipo de cosas que se hacen sean diferentes. Porter señala que al cambio tecnológico como uno de los principales impulsores de la competencia, a la vez que desempeña un papel importante en el cambio estructural sectorial así como en la creación de nuevos sectores. Es además un extraordinario ecualizador, que reduce la ventaja competitiva incluso de las empresas bien atrincheradas e impulsa a otras al primer plano. El cambio tecnológico se puede considerar entre los factores más destacados con la capacidad de modificar las reglas de la competencia. (Porter). Sobre la influencia de la tecnología en el diseño organizacional, Chandler (Chandler, 1977, citado por Winner, L 1983) defiende la hipótesis de que “la construcción y la operatividad cotidiana de muchos sistemas de producción, transporte y comunicación de los siglos XIX y XX necesitaron el desarrollo de determinadas formas sociales: una organización centralizada y jerarquizada a gran escala”. Asimismo, señala también que si se espera que dichos sistemas funcionen eficaz, efectiva, rápidamente y de forma segura, será necesario “cumplir algunos requisitos de organización social interna”.

- **Reingeniería (Mejoramiento de procesos).**- Se define como el rediseño radical de los procesos de negocios, con la finalidad de lograr mejoras dramáticas en indicadores de rendimiento claves como costo, calidad, servicio y rapidez en la entrega. La reingeniería puede ser aplicada en cualquier proceso de manufactura y servicios en sectores como los negocios, educación y sector público. Hammer (Hammer, 1990), sugiere la necesidad de cambios radicales en los procesos, debido a que todos los negocios se encuentran llenos de reglas implícitas que datan de décadas atrás, y que debieran ser cuestionadas, dado que se basan en reglas de trabajo que se sustentan en supuestos sobre tecnología, gente y objetivos organizacionales que ya no son válidos. En concordancia con lo planteado líneas arriba por De Meyer y Wittenberg- Cox (1994), cuando afirman que los nuevos contextos pueden haber modificado las importancias relativas de los inputs, Hammer hace también énfasis en que la calidad, la innovación y el servicio pueden ser actualmente más importantes que el costo, el crecimiento y el control. Sobre el alcance de los procesos de reingeniería, Meckstroth (Meckstroth, 1994) menciona que estos pueden afectar el diseño organizacional, las prácticas laborales, los procesos de producción, productos, cultura y sistemas.

El mismo Hammer señala que el fundamento de la reingeniería constituye un tipo de pensamiento discontinuo, de reconocimiento y ruptura respecto a reglas desactualizadas que constituyan los supuestos en el desarrollo actual de los procesos. Sin embargo, Pérez, Maldonado y Bustamante (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006) hacen una advertencia sobre reducir dichos procesos de cambio a “un fin en sí mismo”. Sobre este punto, dichos autores hacen una reflexión en el sentido que la gerencia del cambio no debe perder la perspectiva y el objeto central que motiva los procesos de mejoramiento; para tal efecto, sugieren orientar las competencias de gestión (de la gerencia del cambio) hacia un desarrollo integral sostenible. Beer, (Beer, 1990, citado por Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006) a su vez, sugiere desde una investigación en empresas norteamericanas,

que las mejoras requieren de una actuación concentrada, contundente y que impacte en forma estructurada la organización en su conjunto.

- **Productividad.**- Característica mencionada líneas arriba.

#### 4.7.4. Gente

- **Calidad.**- La administración de la calidad total puede definirse como “la administración de toda la organización de manera que todas las áreas de los productos y servicios que son importantes para el cliente sean sobresalientes”. Tiene dos metas operacionales fundamentales, las cuales sólo pueden lograrse si toda la organización esta orientada hacia ellas: de ahí el adjetivo “total” aplicado a la administración de la calidad. Dichas metas se mencionan a continuación:
  - o **Diseñar cuidadosamente el producto o servicio.**- El llamado “Método Taguchi” propuesto por Genichi Taguchi, afirma que “la calidad es una virtud del diseño”. Cuando un producto falla, la empresa debe reemplazarlo o repararlo. En cualquier caso, será necesario rastrear el producto, transportarlo y pedir disculpas por ello. Las pérdidas serán mucho mayores que los costos de fabricación, y ninguno de estos gastos necesariamente recuperará la pérdida de reputación. Taiichi Ohno, el famoso ex Vice-Presidente Ejecutivo de la Toyota Motor Corporation, puso las cosas de esta manera: Cualquiera que sea la idea de pérdida que un ejecutivo crea tener por mala calidad, estas son en realidad seis veces mayores. ¿Cómo podrían minimizarlos las empresas manufactureras? La "solidez" (robustez) de los productos es más una función de buen diseño que una de control en línea, sin embargo estrictas, de los procesos de fabricación. De hecho-aunque no tan evidente-una inherente falta de solidez en el diseño del producto es el principal impulsor de gastos superfluos de fabricación. (Taguchi & Clausing, 1990)
  - o **Asegurarse de que los sistemas de la organización puedan producir el diseño de manera consistente.**- A la pregunta de ¿Qué tan bien nos desempeñamos en el cumplimiento de las especificaciones establecidas durante el diseño de las partes o los servicios que se proporcionan?, son las técnicas de control estadístico de calidad las que nos ayudan a evaluar los aspectos cuantitativos de la administración de calidad. El uso de estas técnicas por lo común implica tomar muestras periódicas de un proceso y analizar esos datos mediante criterios de desempeño derivados de manera estadística. (Chase, Jacobs, y Aquilano, 2005).

Las metas señaladas anteriormente solo pueden lograrse si toda la organización se encuentra orientada hacia ellas. Ello implicaría la existencia de un diseño organizacional que fomente y haga sostenible en el tiempo un liderazgo de calidad por parte de la alta gerencia, un enfoque hacia el cliente, una participación total de la fuerza laboral y una mejora continua basada en rigurosos análisis de procesos Chase (Chase et al, 2005). En la misma línea, Sipper y Bulfin jr. (Sipper y Bulfin jr., 1998) señalan la calidad como un concepto global que, además de considerar la calidad del producto, debe ser transversal prácticamente a todas las actividades de una organización (compras, contabilidad, investigación y desarrollo, ingeniería y actividades de servicio), razón por la cual las decisiones en calidad pueden afectar a toda la cadena de producción, proveedores y clientes tanto internos como externos. Asimismo, Quintero (Quintero, sf) señala como la Calidad, junto con la

Reingeniería, se han convertido “en una estrategia de negocios y en la base para la reestructuración de la empresa”, que ayuda a las organizaciones de manera decisiva, en sus esfuerzos por adaptarse cada vez mas y mejor a los continuos cambios en el medio empresarial.

**Ingeniería de Métodos.-** Consiste en el registro y examen critico sistemático de los métodos existentes y proyectado para llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces, y de reducir los costos. Los fines del estudio de métodos son los siguientes:

- Mejorar los procesos y los procedimientos.
- Mejorar la disposición de la fábrica, taller y lugar de trabajo, así como los modelos de máquinas e instalaciones.
- Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria.
- Mejorar la utilización de materiales, máquinas y mano de obra.
- Crear mejores condiciones físicas de trabajo.

La Ingeniería de Métodos se centra en dos aspectos:

- **Estudio de métodos.-** Consiste en el registro y examen critico – sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio para idear y aplicar métodos mas sencillos y eficaces y de reducir los costos. Los fines del estudio de métodos son los siguientes:
  - Mejorar los procesos y los procedimientos.
  - Mejorar la disposición de la fabrica, taller o lugar de trabajo, asi como los modelos de maquinas e instalaciones.
  - Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria.
  - Mejorar la utilización de materiales, maquinas y mano de obra.
  - Crear mejores condiciones físicas de trabajo.
- **Medición del trabajo.-** Consiste en la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida. La aplicación de estas técnicas da como resultado la fijación de tiempos para la tarea evaluada. Una vez fijados estos tiempos, estos pueden ser utilizados para:
  - Obtener información y datos sobre el equipo y la mano de obra que s e necesitaran para cumplir el plan de trabajo y aprovechar la capacidad de producción.
  - Obtener información en que basar los presupuestos de ofertas, precios de ventas y plazos de entrega.
  - Fijar normas sobre el uso de la maquinaria y desempeño de la mano de obra que puedan ser utilizadas, y como base de sistemas de incentivos.
  - Obtener información que permita controlar los costos de mano de obra y fijar y mantener costos estándar. (Manual OIT, 2000)
- **Análisis de Curva de Aprendizaje (CA).-** Una curva de aprendizaje es una línea que muestra la relación entre el tiempo de producción de la unidad y el número acumulativo de unidades producidas. La teoría de la curva de aprendizaje (o experiencia) tiene una amplia gama de aplicaciones en el mundo de los negocios. En manufactura puede utilizarse para estimar el tiempo que toma el diseño y la producción del producto, así como los costos. Las CA también constituyen una parte integral en la planeación de la estrategia corporativa,

como las decisiones concernientes a precios, la inversión de capital y los costos de operación basados en las curvas de la experiencia. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2004).

#### 4.7.5. Sistemas de planeación y control

- **Administración de la Cadena de Suministros.-** El término “cadena de suministros” viene de una imagen relacionada con la forma en que las organizaciones se encuentran vinculadas desde la perspectiva de una compañía específica. La red de cadena de suministros vincula a los proveedores, la manufactura, la distribución y a los consumidores o clientes. La administración de cadena de suministros constituye un tema de vital importancia hoy en día, debido a que muchas compañías consiguen ventajas competitivas importantes al configurar y manejar sus operaciones de cadena de suministros. Por ejemplo, Dell Computer omite las etapas de distribución y ventas típicas de una cadena de suministros de una compañía manufacturera. Sin embargo, cabe resaltar el carácter idiosincrásico de la estructura de una cadena de suministros, es decir, que un buen diseño de una cadena de suministros en una compañía quizás no represente la mejor solución para otra. Las compañías que enfrentan diferentes decisiones relacionadas con el abastecimiento, la producción y la distribución necesitan ponderar los costos asociados con los materiales, el transporte, la producción, almacenamiento y la distribución con el fin de establecer una red completa diseñada para minimizar los costos. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004).
- **Planeación de Requerimiento de Materiales (Materials Requirement Program – MRP).-** El MRP es un método que ayuda a resolver el problema de determinar la cantidad de partes, componentes y materiales que se necesitan para producir cada bien final. También proporciona un programa que especifica cuanto se debe pedir o producir de cada uno de estos materiales, partes y componentes. Estos sistemas de planeación de requerimiento de materiales han evolucionado sustancialmente a lo largo del tiempo. En sus inicios se limitaba a calcular los programas y volúmenes de materiales requeridos. Ahora, estos sistemas han crecido hasta convertirse en sistemas integrados, interactivos, de tiempo real, con capacidad para aplicaciones globales en muchos lugares simultáneamente, aprovechando el desarrollo de la industria informática y el incremento de la potencia de los computadores. Todas las empresas llevan un archivo de lista de materiales, todo aquello que se invierte en el producto final. Un diagrama de flujo nos muestra la secuencia para producir el bien. La MRP se basa en una demanda dependiente. Esta tiene su origen en la demanda de un bien de orden más alto; por ejemplo, los neumáticos, rines y los motores son bienes que se basan en la demanda de automóviles. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004).
- **Control de Taller.-** Las funciones principales del control de taller de planta son las siguientes:
  - Asignar una prioridad a cada orden del taller.
  - Mantener información sobre la cantidad de producción en proceso.
  - Transmitir a la oficina información del estado de los pedidos en la planta.
  - Proporcionar datos reales de la producción para efectos de control de la capacidad.
  - Proporcionar cantidades por ubicación por pedido del taller para el inventario de productos en proceso y efectos contables.
  - Medir la eficiencia, la utilización y la productividad de los trabajadores y las máquinas.

- En los talleres de las fábricas, la programación ahora depende mucho de la simulación para estimar el flujo del trabajo que recorre el sistema, esto con la finalidad de determinar los problemas y ajustar la prioridad de los trabajos. En el caso de los servicios, el enfoque normalmente se centra en la programación de los empleados según la demanda esperada de clientes. Lo más importante es evitar la sub-optimización; es decir, un programa que funciona bien para una parte de la organización, pero que crea problemas en otras partes o, más grave aún, al cliente. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004)
- **Inventarios.-** Almacenamiento y distribución.- Por lo general, el inventario para la producción se refiere a los bienes que contribuyen al producto que fabrica la empresa o que forman parte de él. El inventario para la empresa usualmente se divide en materias primas, productos en proceso, productos terminados, componentes y suministros. Para el caso de los servicios, el inventario generalmente se refiere a los bienes tangibles que serán vendidos, o a los suministros necesarios para brindar el servicio. El objetivo básico del análisis de inventarios es especificar: CUANDO se deben ordenar los artículos, y CUANTO se debe ordenar (volumen de la orden). Para responder a estas preguntas, resulta indispensable ubicar la demanda en alguna de las dos categorías que se consideran básicas: la demanda independiente, que se refiere a la demanda externa para el producto final de la empresa, y la demanda dependiente, dentro de la misma empresa, que normalmente se refiere a la demanda de piezas y materiales necesarios para fabricar el producto final. Es importante hacer énfasis en que si bien el objeto principal de una política de inventarios es reducir los costos de inventarios, dicha política deberá estar alineada con el objetivo principal de la empresa, que es “ganar dinero”, razón por la cual también debemos asegurarnos que la política de inventarios apoya dicho objetivo (Chase, Jacobs, Aquilano, 2004). El establecimiento de una política de inventarios puede influir en la creación o reducción del área de gestión de inventarios. Por ejemplo, una política de recepción de lotes grandes de materias primas e insumos requerirá un área dedicada a desempeñar las actividades de gestión de inventarios (recepción y control de calidad del material de lotes recibidos, almacenamiento y despachos) y, con ello, la creación de nuevos procesos y procedimientos que contribuyan, probablemente, a establecer interacciones e intercambios más complejos al interior de la organización.

#### **4.8. LOS PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La importancia de los procesos desde sus características y su relación con la estructura organizacional ha sido mencionada líneas arriba (punto 6). Sin embargo, consideramos pertinente hacer mención al concepto de Vargas (2002) sobre el tema, cuando señala que son las estructuras las que establecen las interacciones e intercambios en la organización, donde los procesos, procedimientos, sistemas y técnicas (tecnología) actúan como facilitadores en la ejecución de dichas interacciones e intercambios. En un sentido similar, Quintero (Quintero, s/f) señala como “... los procesos constituyen los aspectos dinámicos de la estructura, a través de los cuales fluyen las actividades y las tareas propias de las diferentes posiciones”. Así mismo, dicha autora señala como los procesos han dejado paulatinamente su papel tradicional como instrumento de análisis de tareas y puestos de trabajo, para convertirse en un “elemento clave en el análisis organizacional” (Quintero, s/f).

#### **4.9. APUNTES FINALES**

En los actuales ambientes globalizados se acentúan los procesos de estructuración, fusiones y escisiones organizacionales, con impactos en la vida futura de las organizaciones, en la forma de contracciones, aplanamientos, cambios de estructuras y tecnologías. Es así como se hace necesario que la investigación organizacional examine con la debida amplitud y profundidad las relaciones entre el diseño de las organizaciones, y aspectos fundamentales en la gestión de las mismas, tales como los procesos de producción y/o servicios.

En líneas anteriores se ha presentado una estructura propuesta por Chase, Jacobs y Aquilano (2005) denominada “las 5 P’s” con la finalidad de agrupar las principales características de los procesos. Desde la exposición de cada uno de estas características, se señala la influencia desde cada una de estas características, en la conformación del diseño organizacional.

Para finalizar, se destaca que, a pesar que el desarrollo de este capítulo se orienta a presentar algunas características de los procesos de producción-servicio, y su relación con el diseño de una organización, se reconoce la necesidad de aplicar un enfoque integral en las investigaciones organizacionales, que obedezca a una visión inteligente y globalizadora de las organizaciones, en lugar de enfoques con supuestos basados en formas departamentalizadas e individualizadas de trabajo, que conllevan a interpretar y representar dichas dinámicas de una manera segmentada (Senge, 1992, referenciado por Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006).

## 5. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO EMPRESA CODENSA<sup>4</sup>

### 5.1. DATOS GENERALES

- Razón social o comercial: CODENSA S.A. E.S.P.
- Representante Legal: Roberto Ospina
- NIT: 830.037.248-0
- Dirección: Cra. 13A No. 93 – 66
- Teléfonos :Línea 115 , Conmutador: 6 01 60 60 - Zona Rural: 01 8000 912115, Fax: 4 27 96 96
- Sitio Web : <http://www.codensa.com.co>
- Nombre del (los) empresario (s).

### JUNTA DIRECTIVA

RENGLÓN	PRINCIPALES
Primer	Andrés Regué Godall
Segundo	José Antonio Vargas Lleras
Tercer	Orlando José Cabrales Martínez
Cuarto	Lucio Rubio Díaz
Quinto	Astrid Martínez Ortiz
Sexto	Juan Ricardo Ortega López
Séptimo	Carlos Eduardo Bello Vargas

<sup>4</sup> Para la elaboración de este análisis se consultaron y tomaron citas textuales de las siguientes fuentes: Gómez (2000), Santofimio (2004), Rivera (2004), Rigola (2007), y Codensa (2007). Además se consultó: [www.codensa.com](http://www.codensa.com)

Fuente: Tomado de Codensa 08 Memoria Anual 2008

## COMPOSICIÓN ACCIONARIA

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN
<b>EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTÁ S.A. E.S.P.</b>		
<b>Acciones Ordinarias</b>	48.025.920	
<b>Acciones Privilegiadas</b>	20.010.799	
<b>Total</b>	<b>68.036.719</b>	<b>51,506573%</b>
ENDESA LATINOAMERICA	35.219.008	26,662227%
ENERGIS S.A.	16.466.031	12,465458%
CHILECTRA S.A.	12.349.522	9,349092%
MINORITARIOS	21.994	0,016650%
<b>TOTAL</b>	<b>132.093.274</b>	<b>100,000000%</b>

Fuente: Tomado de Codensa 08 Memoria Anual 2008

### 5.2. ANTECEDENTES

En la década de los 90 la antigua empresa de Energía Eléctrica de Bogotá (EEB) enfrentaba serias dificultades de orden operativo y financiero. La construcción del Guavio y el Régimen Tarifario de 1990-1995, que obligó a la empresa a suministrar el servicio a precios por debajo de sus costos, no le permitían una situación financiera sana para cubrir con el servicio a la deuda y hacían que la Compañía no contará con recursos para apalancar las inversiones necesarias para prestar un servicio de calidad

Ante la imposibilidad de ser rescatada financieramente por el Gobierno Nacional, la única alternativa que existía para salvar el futuro y funcionamiento de la compañía era la de buscar la inyección de capitales privados nacionales o extranjeros.

En atención a lo estipulado por la ley, y previo a la capitalización se separaron los negocios de generación, transmisión y distribución de energía, en tres empresas independientes, quedando EMGESA, para manejar el negocio de generación, CODENSA para manejar el negocio de distribución y comercialización y la nueva EEB que conservó el negocio de transmisión.

Tras la licitación internacional realizada para llevar a cabo la capitalización, el Grupo ENDESA de España, líder mundial en el sector eléctrico, aportó cerca de \$ 1,200 millones de dólares por el 48.5% de las acciones de Codensa.

El 23 de octubre de 1997 se finalizó el proceso y comenzó CODENSA a gestionar como empresa distribuidora y comercializadora de energía para Bogotá, 94 municipios de Cundinamarca, 1 de Boyacá y 1 de Tolima.

CODENSA S.A. ESP cuenta con el respaldo, el know how y la tecnología del grupo empresarial energético más grande de América latina y uno de los más grandes del mundo.

El Grupo ENDESA, mantiene operaciones en 12 países, involucrando todos los procesos energéticos, atendiendo cerca de 23.000.000 de clientes a nivel internacional, lo que lo convierte en uno de los grupos energéticos más grandes del mundo y el más importante de Latinoamérica.

ENDESA es el segundo operador de gas en España y la única empresa eléctrica presente tanto en el mercado liberalizado como en el regulado, en los que posee cuotas del 7 por ciento y del 5 por ciento, respectivamente. En el conjunto del mercado ibérico, vende gas natural a más de 400.000 clientes. La Compañía posee una cuota del 20 por ciento en el mercado español de cogeneración y energías renovables, participando en instalaciones que suman una potencia total de 1.895 MW.

Una de las principales características de la operación de CODENSA es la exclusividad en la distribución y comercialización de energía eléctrica y no tiene relación directa, organizacionalmente hablando, con la generación de energía, la cual está a cargo de EMGESA.

Esta característica se debe a la estrategia del grupo ENDESA, que asigna unas funciones o actividades específicas a las empresas de su grupo con el fin de crearles especialización y así lograr una mayor competitividad, cada empresa del grupo mantiene su independencia administrativa, organizacional y financiera y todas deben tener altos grados de competitividad y calidad logrando rentabilidad para el inversionista.

Como se enunció en la distribución accionaría, la participación mayoritaria pertenece al estado por medio de la EEB (con el 51%), quien aunque tenga la mayoría de las acciones, no tiene injerencia en la dirección del grupo y solo participa de las ganancias de la empresa.

### **5.3. PROYECCIÓN**

Al nacer CODENSA en el mercado colombiano llegó Capital Humano extranjero a formar y capacitar durante un periodo de 3 años al capital humano colombiano. Al principio habían aproximadamente 30 personas que direccionaban a la compañía, a través del tiempo por medio de un plan de expatriación se ha ido yendo el capital humano extranjero y han quedado colombianos en la dirección de la empresa.

La proyección del negocio para CODENSA S.A. se basó en las necesidades no satisfechas de la población bogotana y los municipios aledaños. El mejoramiento de la calidad del servicio prestado tanto de comercialización de energía eléctrica como de atención al cliente es un factor que se tuvo en cuenta en la consecución de la misión de la empresa.

### **5.4. MISIÓN**

Superar las expectativas de nuestros clientes, desarrollar y darle reconocimiento a los trabajadores y brindar rentabilidad a los accionistas.

### **5.5. VISIÓN**

Ser reconocida como la mejor empresa de servicios del país.

### **5.6. VALORES CORPORATIVOS**

**Innovación:** Promovemos la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.

**Orientación a resultados:** Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

**Respeto por la Comunidad y Medio Ambiente:** Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del Medio Ambiente.

**Desarrollo de personas:** Aseguramos las oportunidades de desarrollo con base en el mérito y la aportación profesional.

**Trabajo en equipo:** Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

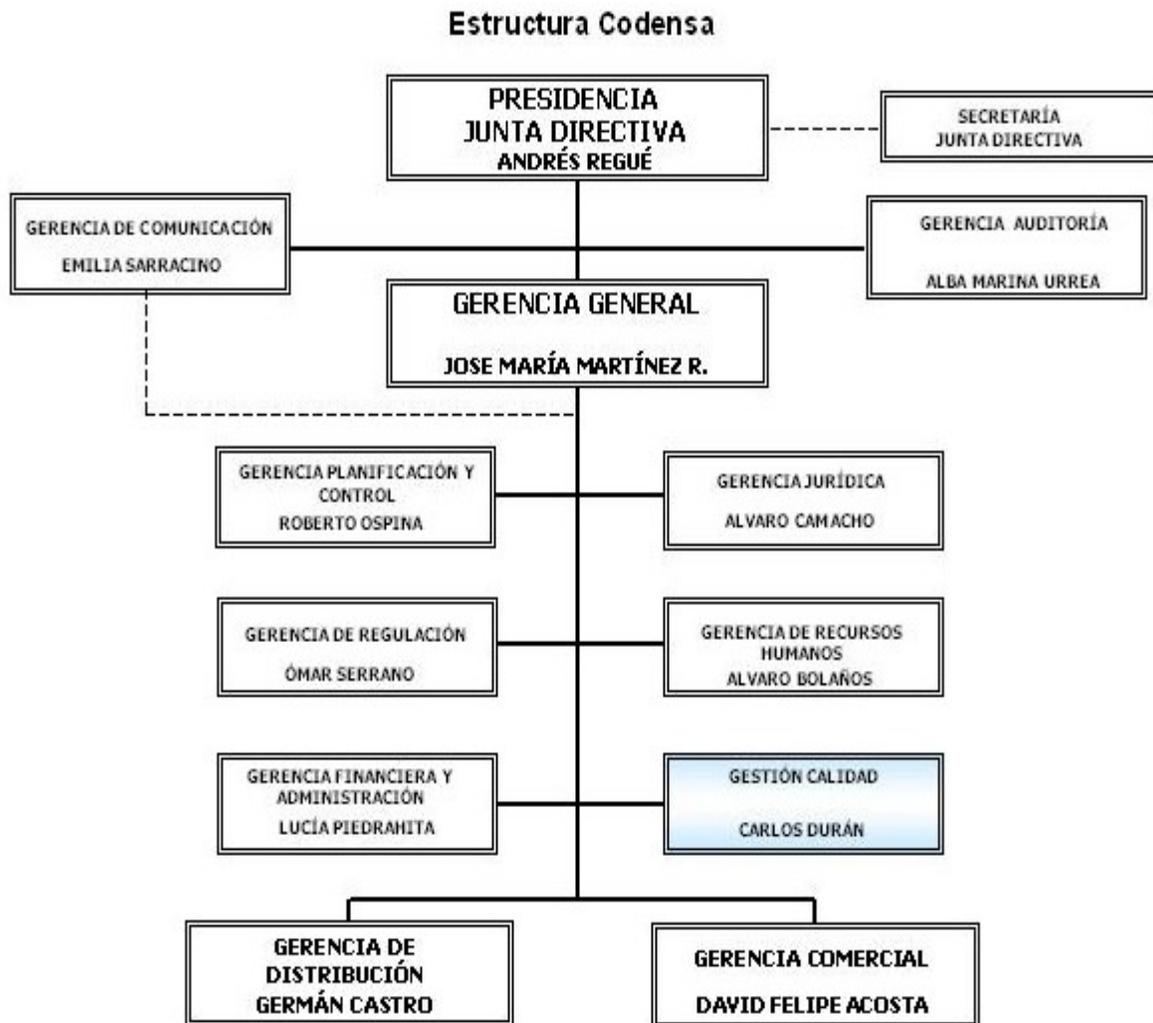
**Conducta ética:** Actuamos con profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

**Orientación al cliente:** Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.

## **5.7. POLÍTICA DE CALIDAD**

CODENSA como empresa distribuidora y comercializadora de energía y de servicios relacionados, está comprometida en brindar a sus clientes productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de acuerdo con el segmento de mercado, estableciendo objetivos y acciones encaminadas al mejoramiento continuo, garantizando la disposición de recursos, el desarrollo y bienestar de sus trabajadores y la rentabilidad para sus accionistas, en su propósito de ser reconocida como empresa líder.

## **5.8. PLAN ORGÁNICO**



## 5.9. CARACTERÍSTICAS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

### 5.9.1. Gerencia de comunicación

Se ocupa de apoyar todas las áreas de la Compañía para facilitar los procesos de comunicación interna, externa y el manejo de las relaciones con la Comunidad, así como en la organización de los eventos.

### 5.9.2. Gerencia de distribución

Se ocupa de ofrecer el servicio de distribución de energía y otros servicios complementarios, aplicando al contexto colombiano modelos eficaces de gestión empresarial y contando con un equipo humano idóneo y comprometido. Busca dar a los clientes una excelente calidad a un precio competitivo, mantener una posición de liderazgo en Colombia y contribuir a su desarrollo económico y social.

Desarrolla actividades relevantes con una concepción de proceso fin, integrado a través de los siguientes programas de trabajo:

Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las redes de MT y BT del área metropolitana del Distrito Capital y Plan de Expansión y Mantenimiento del Alumbrado Público del mismo.

- Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las redes de MT y BT del área rural del Distrito Capital y de gran parte del Departamento de Cundinamarca. Adicionalmente, Plan de Expansión y Mantenimiento del Alumbrado Público en los municipios donde se cuenta con Convenio vigente.
- Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de las líneas de transmisión STR y las Subestaciones de AT.
- Operación del sistema eléctrico de CODENSA S.A. ESP y la gestión de la información del mismo, a través del Centro de Control.
- Planificación de la expansión del Sistema Eléctrico de CODENSA S.A. ESP y Análisis y Evaluación de sus proyectos de inversión.
- Elaboración y Ejecución de los proyectos de expansión y remodelación del sistema eléctrico de CODENSA S.A. ESP.
- Gestión y Control de Costes y Medio Ambiente: Racionalización del Gasto, Priorización de la Inversión y Elaboración y Seguimiento de los Planes de Manejo Ambiental.

### **5.9.3. Gerencia comercial**

Esta gerencia se encarga de la promoción y generación de los productos y servicios de la empresa bajo un direccionamiento conjunto de las estrategias y metas trazadas.

### **5.9.4. Gerencia financiera y administrativa**

Provee esencialmente soporte profesional y servicios a cada función de CODENSA S.A. y a los accionistas, mediante el mejoramiento continuo de las actividades y asegurando que todos los clientes estén satisfechos con los servicios que reciben, buscando:

- Alcanzar y mantener un óptimo nivel de servicio en todas las áreas.
- Mejorar continuamente el desarrollo de todas las actividades y asegurar que agreguen valor al negocio.
- Continuar con el desarrollo de un equipo de trabajo altamente motivado.

### **5.9.5. Gerencia de recursos humanos**

Se ocupa de ser el equipo líder de la Gestión Humana, actuando como generador de nuevos procesos integrales que contribuyan al mejoramiento y satisfacción de la calidad de vida de los colaboradores. En este sentido buscan distinguirse por el liderazgo e innovación de los procesos de Gestión Humana, por el aporte al mejoramiento de la productividad, la competitividad y la generación de valor agregado al negocio, orientando esfuerzos a la satisfacción de los clientes externos e internos y los accionistas

### **5.9.6. Gerencia de regulación**

A través del conocimiento de los objetivos y lineamientos del grupo y de la empresa, así como de las políticas gubernamentales y sectoriales y del entendimiento pleno de la problemática energética y nacional, buscan liderar el desarrollo de las políticas, legislaciones y/o regulaciones, estableciendo relaciones con los principales actores involucrados tanto internos como externos a la empresa.

#### **5.9.7. Gerencia jurídica**

Se ocupa de dar soporte legal a las diferentes áreas de la Compañía, para que cumpla con la normatividad vigente.

#### **5.9.8. Gerencia de planificación y control:**

Las funciones de la gerencia de planificación y control están definidas por la gestión en el desarrollo de todos los procesos de la compañía, además se encarga de la evaluación y generación o eliminación de procesos.

### **5.10. REDIMENSIONAMIENTO DE RECURSOS**

#### **5.10.1. Recursos Humanos.**

Anteriormente la EEB contaba con un altísimo índice de contratación inoficiosa, con una estructura muy rígida y burocratizada.

A partir de políticas de saneamiento en este recurso, se tomaron medidas de recorte de personal, buscando una mayor eficiencia y desempeño. Se saneó la carga prestacional y se indemnizó al personal con características de antigüedad, bajo perfil y rendimiento.

Paulatinamente la empresa ha ido vinculando a personal contratista de áreas críticas bajo la modalidad de planta y negociando con el personal convencionado.

#### **5.10.2. Recursos Financieros.**

La capitalización que dio lugar a la nueva empresa, permitió una organización con buen músculo financiero y con un flujo de caja bastante representativo. Aunque los márgenes de rentabilidad inicialmente no fueron los más satisfactorios, hoy en día se observa un crecimiento representativo, aunque no es el esperado por los inversionistas. No obstante, los inversionistas jamás han dejado de confiar en la organización y siguen suministrando respaldo a la misma y a sus diferentes proyectos.

#### **5.10.3. Recursos Tecnológicos.**

La empresa cuenta con una plataforma tecnológica de avanzada y realizan permanentemente acciones de homologación para hacer adopción de tecnologías de punta, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con su política de calidad y ambiental.

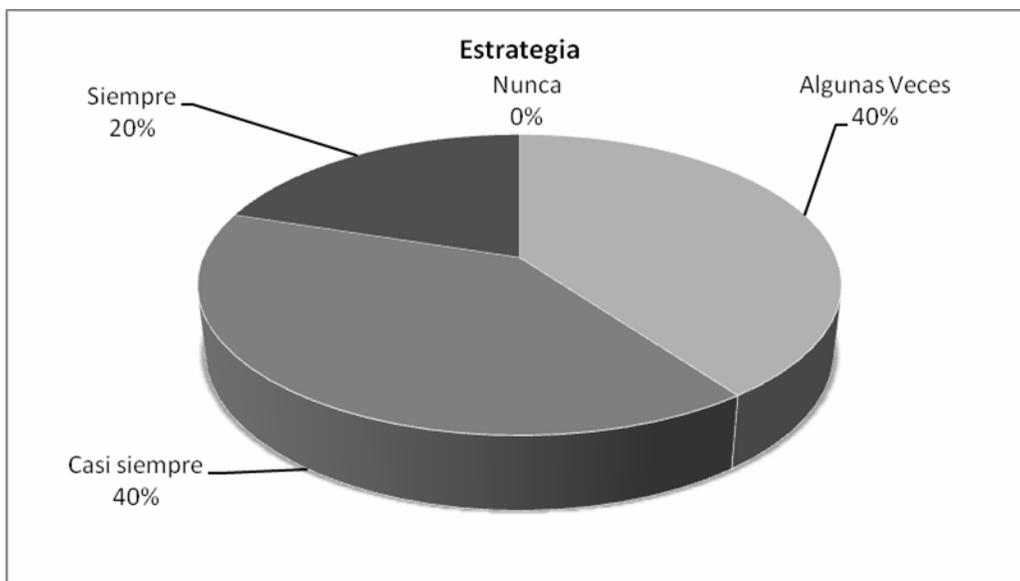
### **5.11. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA**

**El análisis del factor estructura se realizó en atención a los siguientes reactivos:**

- Estrategia
- Especialización
- Formalización
- Formación y preparación
- Agrupación de unidades
- Tamaño
- Planificación y control
- Toma de decisiones

A continuación se expone el resultado de la aplicación a la empresa CODENSA S.A.

#### 5.11.1. Resultado estrategia



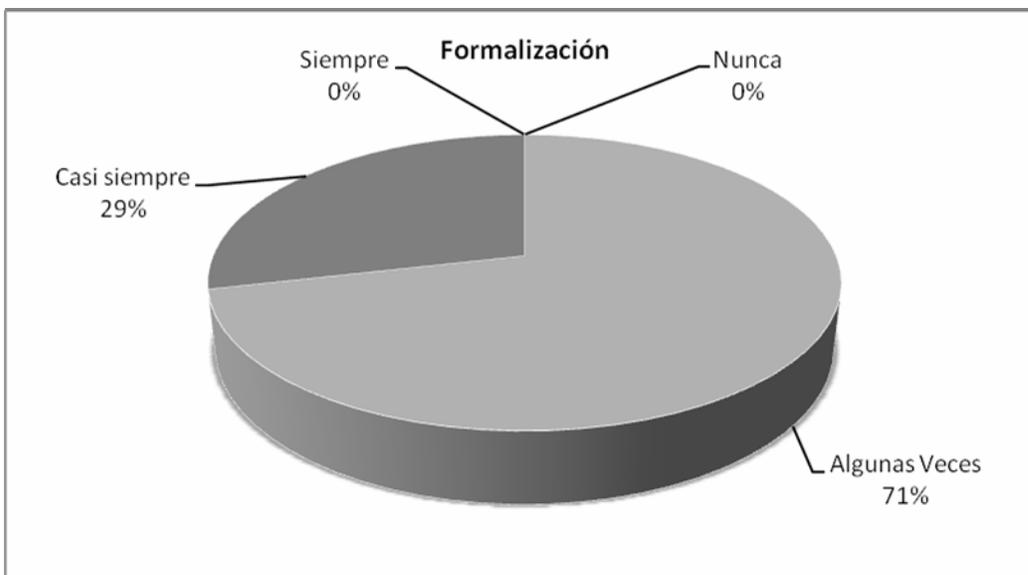
Se observa que la estrategia para la empresa no fue un asunto muy representativo en el rediseño, debido fundamentalmente a que la res-estructuración se debió a un proceso de capitalización y no a una alternativa estratégica de negocio.

#### 5.11.2. Resultado especialización



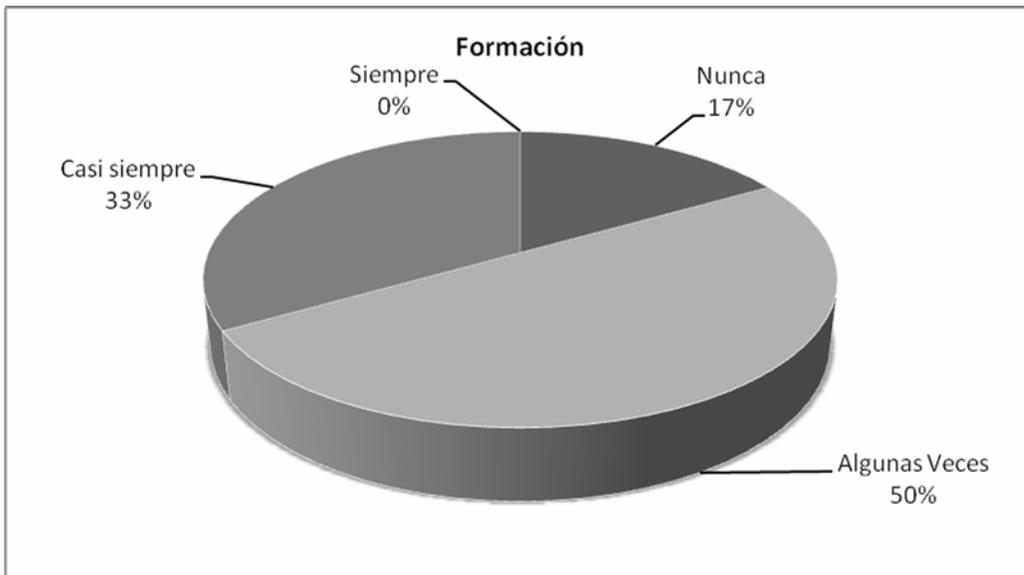
Se observa que la especialización no es un reactivo muy determinante en el diseño de la empresa CODENSA. Esto se debe a que la empresa propicia más la polivalencia, sobre todo en los niveles estratégico y táctico de la organización. En algunos casos especializa el nivel operativo más en las tareas administrativas y algunas de operación, pues estas últimas generalmente están tercerizadas.

### 5.11.3. Resultado formalización



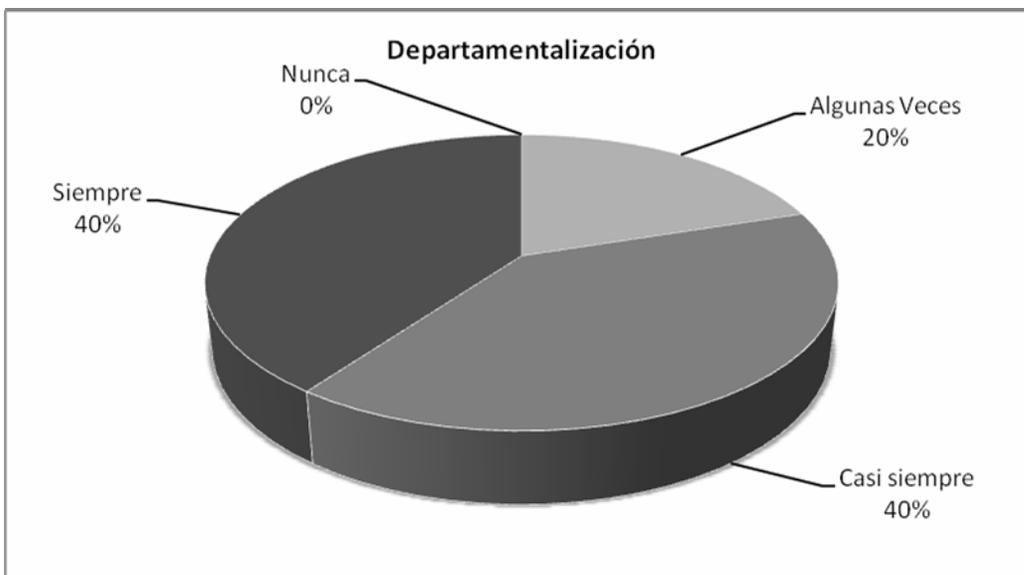
La estandarización de funciones, procesos y actividades fue un aspecto relevante en el rediseño de la empresa. Este reactivo es trascendental en consideración a la política de calidad de la organización. En especial, todas las actividades deben estar perfectamente descritas y documentadas, y además, deben ser de dominio de todos los interesados y responsables.

### 5.11.4. Resultado formación y preparación



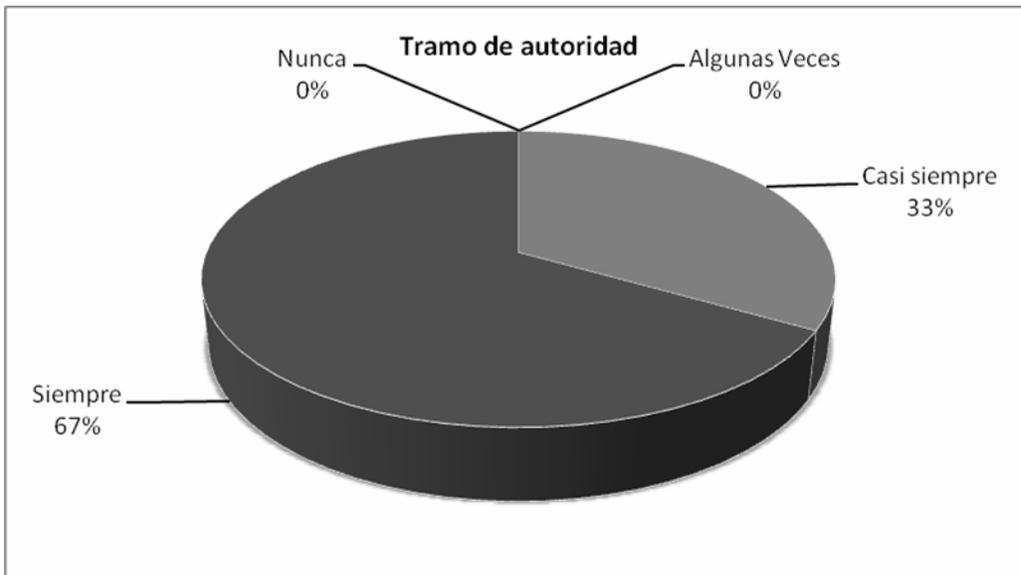
Se observa que la empresa no consideró como muy importantes las acciones de formación y preparación del personal. Aunque CODENSA se preocupa por la capacitación del personal y la gestión del conocimiento, en el momento del rediseño no es tan determinante, pues en el nivel estratégico se toma la decisión y para ello no asume un consenso de los otros niveles.

#### 5.11.5. Resultado agrupación de unidades



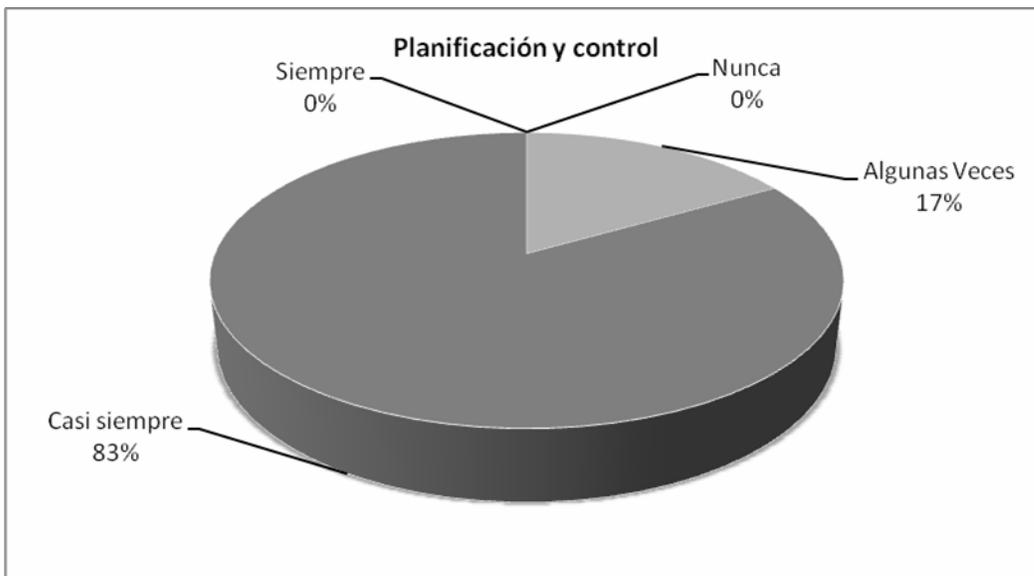
La empresa considera en su proceso de rediseño las diversas formas de departamentalización que mejor se ajusten a sus necesidades estratégicas y a sus objetivos corporativos.

#### 5.11.6. Resultado tramo de autoridad



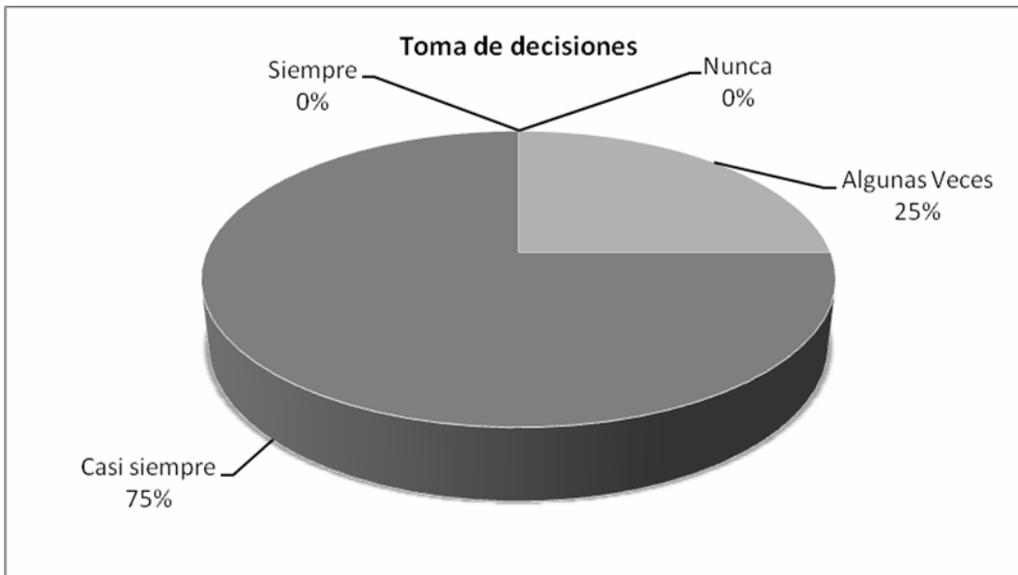
Para CODENSA la amplitud del control es un aspecto vital en la definición del tamaño de la organización. La empresa evalúa la cantidad de cargos contenidos en los diferentes niveles en atención al principio de la cadena mínima de mando.

#### 5.11.7. Resultado planificación y control



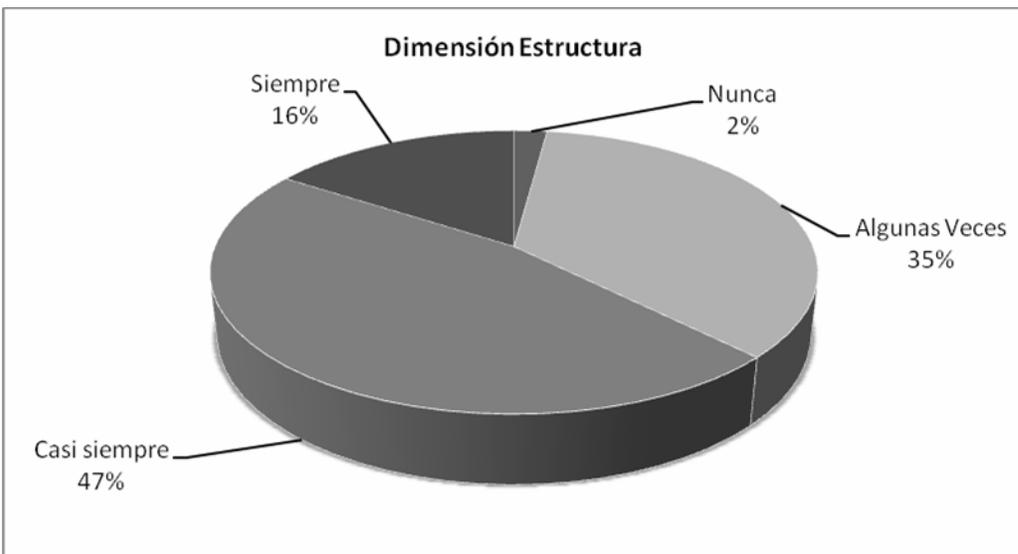
CODENSA interviene su estructura organizacional atendiendo a un plan previamente establecido. Las actividades de diseño se realizan de manera sistemática, sin caer en la improvisación. Esto le ha permitido aciertos en su estrategia de negocio.

#### 5.11.8. Resultado toma de decisiones



La empresa ha definido un sistema de decisiones que es conocido por los responsables. En este sentido, las decisiones de diseño están perfectamente balanceadas entre la centralización y descentralización, buscando favorecer la delegación funcional y el empoderamiento.

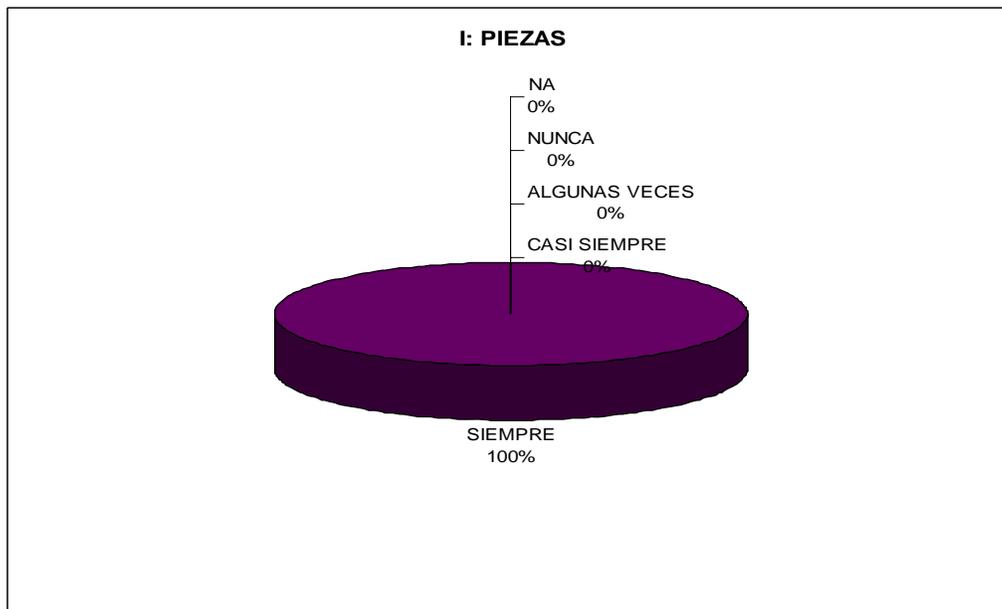
#### 5.11.9. Resultado total



Se observa que en el proceso de re-estructuración de la empresa, la dimensión correspondiente a la estructura organizacional en un 47% se tuvo en cuenta para acompañar la labor de rediseño.

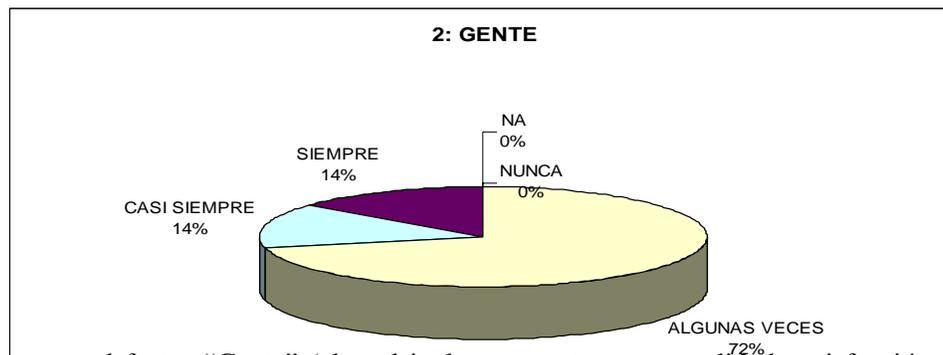
## 5.12. ANÁLISIS FACTOR PROCESOS

### 5.12.1. Factor “Piezas”



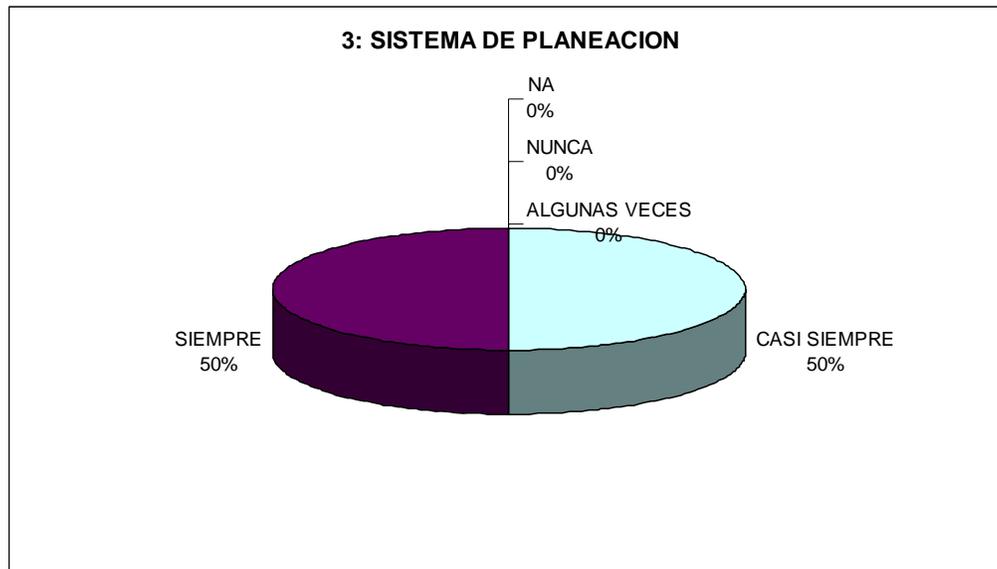
Se observa que el factor “Piezas” (el cual involucra aspectos que incluyen selección de proveedores y alternativas de outsourcing) constituye un factor importante dentro de las prácticas de la empresa, dado que forma parte de una estrategia de vigilancia constante de dichos aspectos. Sin embargo, en el relato de los antecedentes no aparece ningún evento asociado (anterior o contemporáneo) al rediseño de la empresa (Episodio Principal); razón por la cual se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la misma.

### 5.12.2. Factor “Gente”



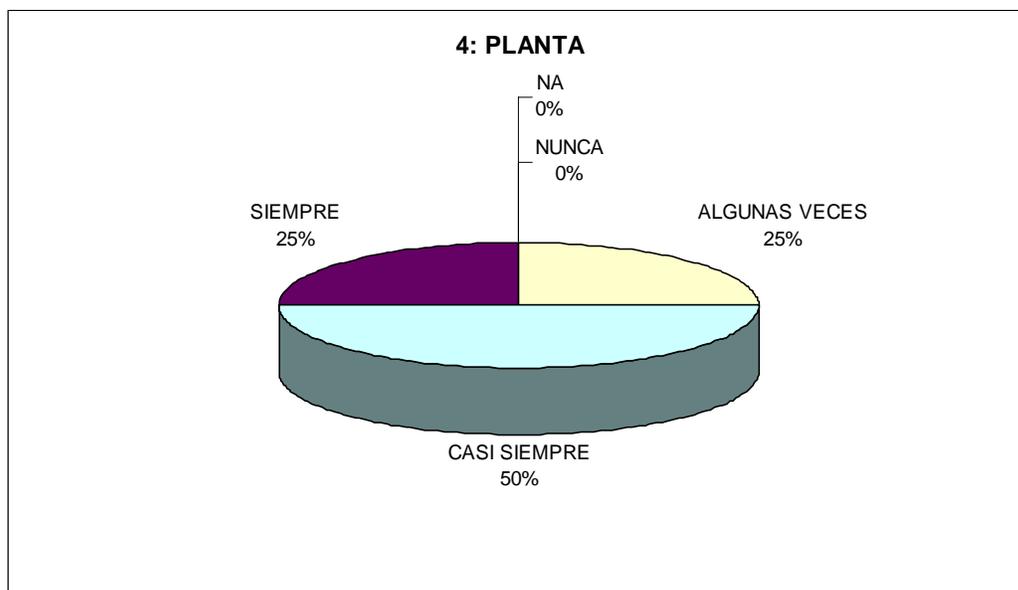
Se observa que el factor “Gente” (el cual incluye aspectos como calidad, satisfacción del cliente, estándares de trabajo, etc.) no constituye un factor de importancia en el rediseño organizacional. Esto a su vez se verifica en el relato de los antecedentes, donde no aparece ningún evento anterior o contemporáneo de alguna influencia, proveniente de los aspectos incluidos en el factor “Gente”, en el rediseño de la misma.

### 5.12.3. Factor “Sistema de Planeación”



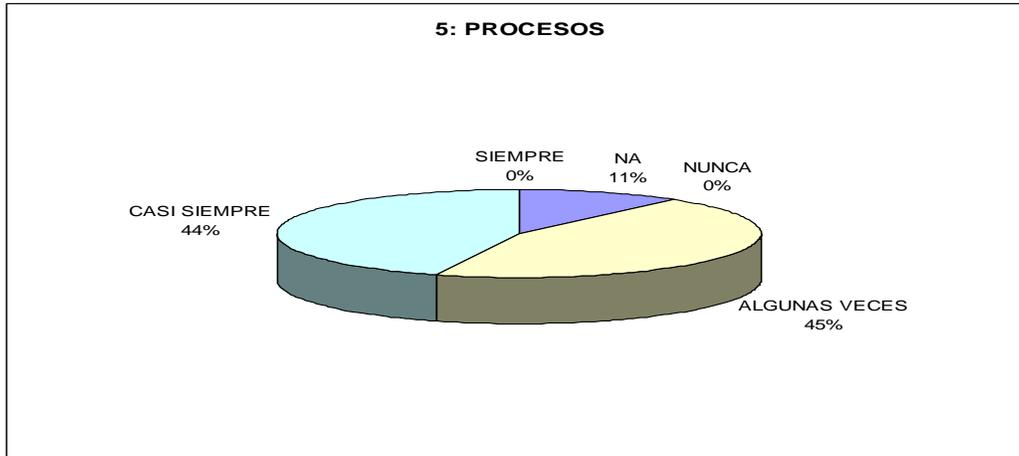
Se observa que el factor “Sistema de Planeación” (el cual incluye aspectos como adopción de programas automatizados, almacenamiento y distribución, etc.) constituye un factor de importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en el relato de los antecedentes no se registra ningún evento anterior o contemporáneo que desde el factor evaluado haya determinado o inducido el rediseño de la organización. De tal forma, es posible afirmar que los aspectos incluidos en este factor constituyen más bien consecuencias del episodio principal, por lo cual se considera que dichos aspectos no constituyen factores fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, estos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes de dicho rediseño, que contribuyen a consolidarlo.

#### 5.12.4. Factor “Planta”



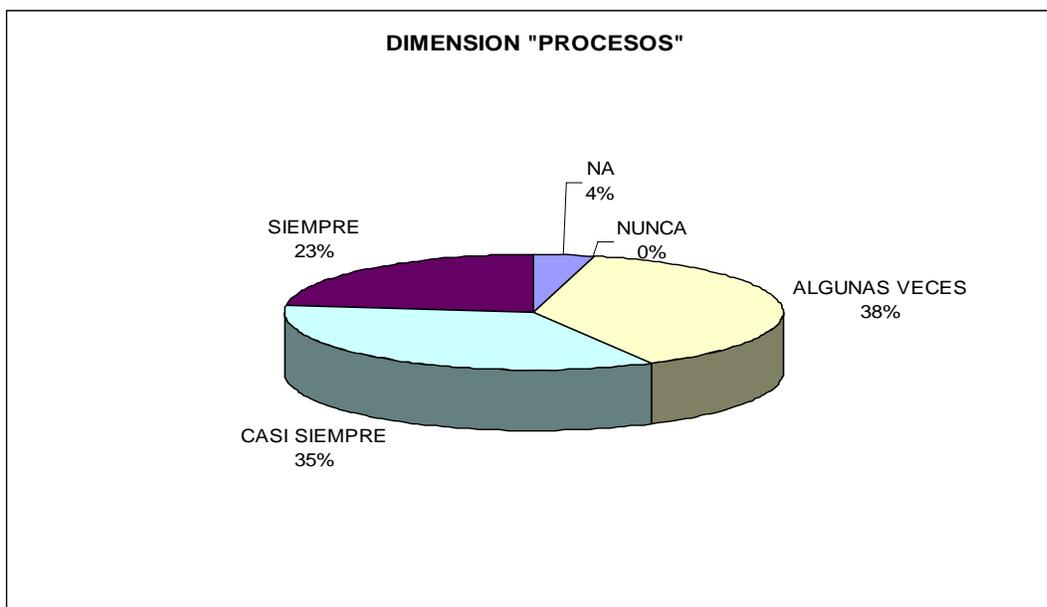
Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Planta” (capacidad, flexibilidad, contingencias, etc.) constituye un factor de importancia en el rediseño de la empresa. Esto de alguna forma se corrobora en la lectura de los antecedentes, en donde se registra el evento anterior EA1.1, asociado a la “... construcción de la represa del Guavio”, que indujo una serie de eventos que posteriormente determinaron el rediseño de la organización.

#### 5.12.5. Factor Procesos”



Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Procesos” (reingeniería, tecnologías, innovación, etc.) constituye un factor de mediana importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en los antecedentes no se registra ningún evento anterior o contemporáneo que desde el factor evaluado haya determinado o inducido el rediseño de la organización. De tal forma, es posible afirmar que los aspectos incluidos en dicho factor no fueron fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, dichos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes de dicho rediseño, que contribuyen a consolidarlo.

#### 5.12.6. Resultado total



Se observa que en el proceso de re-estructuración de la empresa, la dimensión correspondiente a “Procesos” se tuvo en cuenta con frecuencia en un 35% de las veces, para acompañar la labor de rediseño.

Para complementar el análisis de cada factor de la dimensión “Procesos”, en Eventos Anteriores (EA), Contemporáneos (EC) y Episodio Principal (E), se PROPUSO la organización de los ANTECEDENTES en la siguiente estructura:

#### **Eventos anteriores**

EA1: En la década de los 90 la antigua empresa de Energía Eléctrica de Bogotá (EEB) enfrentaba serias dificultades de orden operativo y financiero.

EA1.1 La construcción de la represa del Guavio y

EA1.2 el Régimen Tarifario de 1990-1995, que obligó a la empresa a suministrar el servicio a precios por debajo de sus costos,

EA2: la Compañía no contaba con recursos para apalancar las inversiones necesarias para prestar un servicio de calidad

EA3: No era posible un rescate financiero por parte del Gobierno Nacional,

EA4: Se buscó la **inyección de capitales privados** nacionales o extranjeros.

#### **Episodio principal**

E1: En atención a lo estipulado por la ley, y previo a la capitalización, se separaron los negocios de generación, transmisión y distribución de energía, en tres empresas independientes,

E1.1 EMGESA, para manejar el negocio **de generación**, quedando

E1.2 CODENSA para manejar el negocio **de distribución y comercialización** y

E1.3 la nueva EEB que conservó el negocio **de transmisión**.

E2: Tras la licitación internacional realizada para llevar a cabo la capitalización, el Grupo ENDESA de España, líder mundial en el sector eléctrico, aportó cerca de \$ 1,200 millones de dólares por el 48.5% de las acciones de Codensa.

E3: El 23 de octubre de 1997 se finalizó el proceso y comenzó CODENSA a gestionar como empresa distribuidora y comercializadora de energía para Bogotá, 94 municipios de

Cundinamarca, 1 de Boyacá y 1 de Tolima. CODENSA S.A. ESP cuenta con el respaldo, el know how y la tecnología del grupo empresarial energético más grande de América latina y uno de los más grandes del mundo. El Grupo ENDESA, mantiene operaciones en 12 países, involucrando todos los procesos energéticos, atendiendo cerca de 23.000.000 de clientes a nivel internacional, lo que lo convierte en uno de los grupos energéticos más grandes del mundo y el más importante de Latinoamérica. ENDESA es el segundo operador de gas en España y la única empresa eléctrica presente tanto en el mercado liberalizado como en el regulado, en los que posee cuotas del 7 por ciento y del 5 por ciento, respectivamente. En el conjunto del mercado ibérico, vende gas natural a más de 400.000 clientes. La Compañía posee una cuota del 20 por ciento en el mercado español de cogeneración y energías renovables, participando en instalaciones que suman una potencia total de 1.895 MW.

Una de las principales características de la operación de CODENSA es la exclusividad en la distribución y comercialización de energía eléctrica y no tiene relación directa, organizacionalmente hablando, con la generación de energía, la cual está a cargo de EMGESA.

Esta característica se debe a la estrategia del grupo ENDESA, que asigna unas funciones o actividades específicas a las empresas de su grupo con el fin de crearles especialización y así lograr una mayor competitividad, cada empresa del grupo mantiene su independencia administrativa, organizacional y financiera y todas deben tener altos grados de competitividad y calidad logrando rentabilidad para el inversionista.

Como se enunció en la distribución accionaria, la participación mayoritaria pertenece al estado por medio de la EEB (con el 51%), quien aunque tenga la mayoría de las acciones, no tiene injerencia en la dirección del grupo y solo participa de las ganancias de la empresa.

### **5.13. ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL**

El reactivo de evitación de la incertidumbre (que pretende disminuir la ambigüedad más que el riesgo) donde se expresa un nivel medio de ansiedad –preocupación e impaciencia por algo que ha de ocurrir- que existe en Codensa frente a un futuro incierto. Las normas fueron tenidas en cuenta en el proceso de rediseño de la estructura organizacional, sin embargo en dicho proceso se minimiza el impacto del estrés laboral como amenaza frente a situaciones desconocidas o inciertas. Se puede decir que en esta organización se prioriza la tecnología dura (normas) frente a la tecnología blanda (estrés laboral).

Ahora bien, frente al reactivo de orientación humana se observa que se tuvo en cuenta en el rediseño de Codensa porque se valoró la tolerancia hacia los errores de los compañeros o superiores, los trabajadores son amistosos en su trato entre ellos mismos y generosos. Es interesante observar como la orientación humana pocas organizaciones la tienen en cuenta quizás porque la consideran inherente al colaborador, pero en Codensa es una fortaleza incommensurable.

El reactivo de distancia de poder se evidencia que se tuvo en cuenta esta variable debido a que la distancia jerárquica es pequeña y que existe interdependencia entre el jefe y el colaborador. Es un resultado sorprendente porque la cultura española y colombiana espera y acepta que el poder esté distribuido de manera desigual por componentes de endogamia cultural, medios de comunicación y cultura ladina Yunis).

El reactivo de individualismo frente a colectivismo indica que Codensa no tuvo en cuenta este factor en el rediseño de la estructura organizacional ya que priman el tiempo personal (tener un

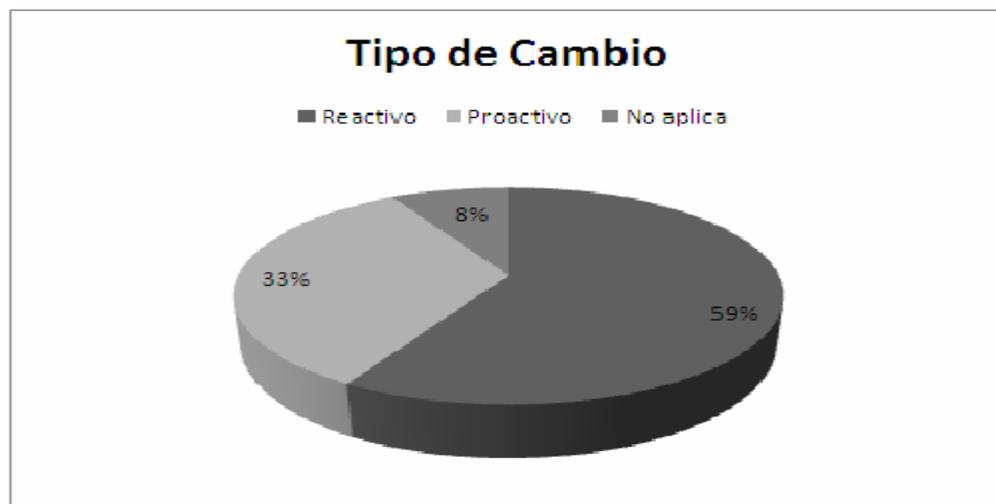
trabajo que deje tiempo suficiente para la vida personal y familiar), la libertad (tener una libertad considerable para adoptar un planeamiento propio del trabajo) y el reto (tener un trabajo estimulante, que permita lograr una realización de realización personal), lo cual conlleva a una organización más individualista que colectivista.

El reactivo de asertividad no fue tenido en cuenta por Codensa, se evidencia en la carencia de políticas claras con respecto a la auto-asertividad y bajo control sobre la expresión de impulsos. Normalmente esta variable es menospreciada hasta que empiezan a surgir conflictos y carecen de resolución durante un tiempo extenso.

El reactivo de orientación a futuro tampoco se tuvo en cuenta por parte de Codensa ya que en los sistemas institucionales sólo se tuvo en cuenta herramientas de planeación y control dejando a un lado la movilidad gerencial, inversiones organizacionales, derechos de propiedad intelectual, ambiente competitivo y tecnológico.

El último reactivo es la orientación al desempeño, si se tuvo en cuenta en el rediseño de la estructura organizacional de Codensa porque tanto los valores como las prácticas organizacionales se enfocan hacia el alto rendimiento, dejando sólo la duda en el ascenso de los colaboradores debido tal vez a las redes sociales y contactos en los niveles jerárquicos superiores.

#### 5.14. ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN

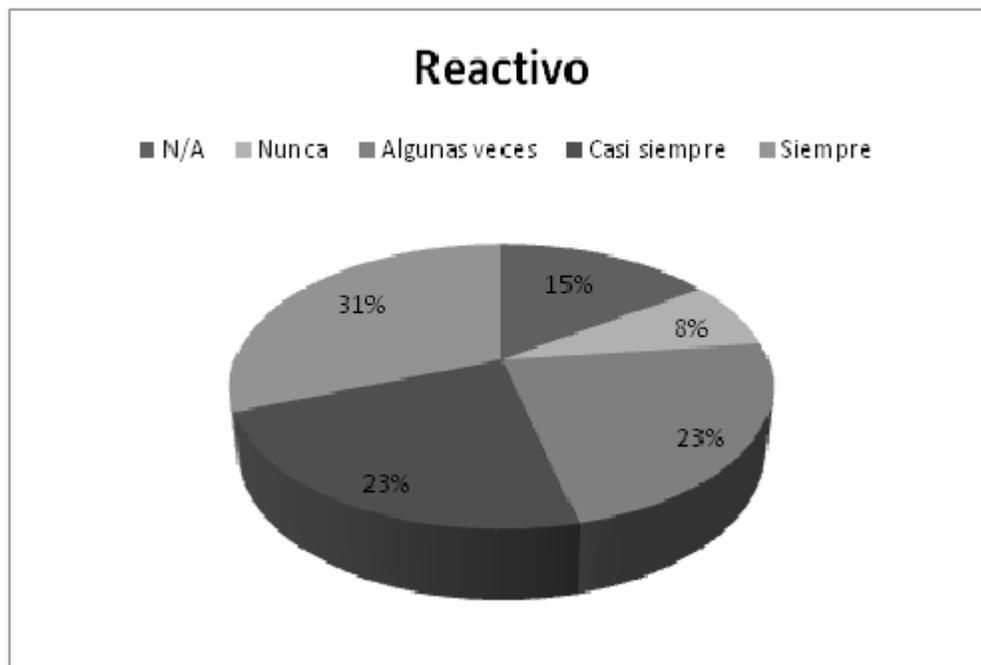


Como se mencionó en el apartado de evolución de la empresa CODENSA, nace de la necesidad de buscar capital fresco nacional y extranjero para la antigua empresa de servicios pública; ante la imposibilidad de ser rescatada financieramente por el Gobierno Nacional, la única alternativa que existía para salvar el futuro de esta organización era crear tres empresas independientes, quedando EMGESA, para manejar el negocio de generación, CODENSA para manejar el negocio de distribución y comercialización y la nueva EEB que conservó el negocio de transmisión

Con base en los dos tipos de cambio identificados en la literatura (proactivo y reactivo) y que fueron objeto de consulta en la encuesta, se pudo establecer que la empresa aplica más frecuentemente el cambio reactivo, sin olvidar que el tipo de cambio no necesariamente obedece a una tipología en concreto, sino a una situación de gradación, en este sentido el 59% de los resultados de la encuesta

nos muestran la inclinación de la organización a este tipo de cambios, el otro obedece a el cambio de tipo Proactivo equivalente a un 33% y el restante 8% no aplica para esta organización.

En otros resultados encontramos la siguiente distribución porcentual frente al cambio reactivo que aplica la empresa:



Se observa que para la implementación del cambio reactivo, el valor más significativo, reflejado en un 31% corresponde a la prospectiva como una acción para simular escenarios futuros y apoyar la toma de decisiones, así como involucrar a cada uno de los trabajadores en este proceso, siendo esta aspecto lo suficientemente importante para la empresa en el momento de la implementación del cambio; el 23% de la información corresponde a contar con un plan estratégico que facilite la implementación del cambio, así como con un plan de capacitación que permita disminuir la aversión al cambio que por naturaleza presentan los empleados; un 23% corresponde al desarrollo de tareas de investigación y desarrollo de productos o servicios, Las relaciones entre las personas de la empresa fomentan un ambiente de cambio , el restante porcentaje corresponde a información que no aplica o que no es significativa para el encuestado(23%).

## 6. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO ISS

### 6.1. DATOS GENERALES

- INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES.
- Nit.: 860013816-1
- EMPRESA COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL ESTADO
- Representante legal: Roger José Carrillo Campo
- Dirección: CARRERA 10 No. 64-28 Bogotá

- SEGURIDAD SOCIAL .
- MAS DE 300 empleados.
- Tiempo de existencia: 63 años

## **6.2. ANTECEDENTES**

### **6.2.1. Origen del seguro social en Colombia**

Los acontecimientos del Viejo Continente comenzaron a influir en Colombia, donde a partir de 1905 se introdujeron reformas sucesivas en el área social. Desde la primera década hasta 1945 se dictaron normas aisladas de alcance limitado, para cubrir sectores reducidos de la población y amparar algunas contingencias.

El primer proyecto de ley dirigido a implantar los seguros sociales en el país fue presentado a consideración del Senado en 1929 por el ministro de Industria, José Antonio Montalvo, quien impulsó la creación de una caja de seguros, a la cual estaban obligadas a afiliarse todas las personas de uno y otro sexo residentes en Colombia, cuyos ingresos se generaran en los emolumentos derivados de su propio trabajo.

El seguro propuesto por Montalvo pretendía cubrir los riesgos de invalidez, vejez, enfermedad y muerte. Infortunadamente fue archivado por el Parlamento, e igual suerte corrieron otras iniciativas presentadas en 1929 y 1930.

El 27 de agosto de 1930, el presidente Enrique Olaya Herrera aprobó la convención sobre seguros contra enfermedades de los trabajadores de la industria, el comercio y el servicio doméstico, expedida por la Conferencia Internacional del Trabajo de la Sociedad de Naciones, en 1927. Entre 1935 y 1942, fueron presentados 34 proyectos para crear la Caja de Seguros Sociales, pero todos fracasaron.

### **6.2.2. Creación del Instituto Colombiano de Seguros Sociales, ICSS**

A comienzos de la década del cuarenta, el panorama político, social y económico era delicado, debido a la agudización de las luchas políticas y a los efectos negativos que sobre las finanzas públicas tuvo la Segunda Guerra Mundial, que obligó al país a depender de un alto porcentaje de endeudamiento externo para poder desarrollar los proyectos de industrialización.

Consecuencia de esta situación fue el desconocimiento de los derechos de los trabajadores, cuya estabilidad dependía de la situación económica que atravesara el empresario de turno, lo que provocó muchos de ellos se enfrentaran a una situación de desamparo, sin una compensación económica y de asistencia social justa que retribuyera la labor desempeñada en los puestos de trabajo.

En medio de esas circunstancias difíciles, el ministro de trabajo, Higiene y Prevención Social, Adán Arriaga Andrade, presentó en 1945 al Senado de la República, el proyecto de ley por la cual se establecía en Colombia el Seguro Social Obligatorio.

Los primeros debates del nuevo estatuto coincidieron con la renuncia por dificultades políticas y problemas de orden familiar del presidente López Pumarejo, reemplazado por Alberto Lleras Camargo, quien a su vez entregó el poder a Mariano Ospina Pérez, mandatario que sancionó la ley 90 de 1946, norma que le dio un vuelco radical al concepto de la seguridad social en el país.

La ley contenía 6 capítulos y 84 artículos. En su artículo 1° declaraba: “Establécese el Seguro Social Obligatorio de los trabajadores contra los siguientes riesgos:

- Enfermedad no profesional y maternidad
- Invalidez y vejez
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Muerte”

El artículo 8° disponía: “para la dirección y vigencia de los seguros sociales, créase como entidad autónoma con personería jurídica y patrimonio propio un organismo que se denominará Instituto Colombiano de Seguros Sociales, cuya sede será Bogotá”.

Además del presidente Ospina firmaron la ley los congresistas Ricardo Bonilla, presidente del Senado y Julio César Turbay Ayala, presidente de la Cámara de Representantes. Por parte del ejecutivo, Francisco de Paula Pérez, ministro de Hacienda y Crédito público, Blas Herrera Anzoátegui, Trabajo, Higiene y Prevención Social José Vicente Dávila Tello, Correos y Telégrafos, Darío Botero Isaza, de Obras públicas.

Paralelo al ICSS, fue creado el ministerio de Higiene por medio de la ley 27 de 1946, que le permitió al País contar con una estructura permanente para manejar los asuntos de salud pública. De esta manera, las dos instituciones consideradas como la expresión del modelo higienista concebido en 1886, nacieron de la misma necesidad expuesta un año antes, con motivo de la creación de la Organización Mundial de la Salud.

No obstante haber sido sancionada la ley, el Instituto no comenzó a operar inmediatamente, debido a que fue necesario adelantar estudios que garantizaran su funcionamiento administrativo y científico, para lo cual se contrataron los servicios del especialista en seguros Rudolph Metalle, quien propuso como medida transitoria la creación, por medio del decreto 2402 del 17 de julio de 1947, del Departamento Nacional de Seguros Sociales, entidad dependiente del Ministerio de Trabajo.

El Departamento funcionó hasta el 19 de junio de 1948, fecha, en la que, una vez obtenidas las conclusiones del estudio, fue establecido legalmente el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, mediante decreto 2347 de 1948.

El presidente Ospina Pérez designó como gerente general de la entidad al abogado y economista bogotano Carlos Echeverri Herrera, quien había desempeñado la jefatura del Departamento Nacional de Seguros Sociales, entre julio de 1947 y junio de 1948. El 26 de septiembre de 1949 inicia la prestación de los servicios de salud. Echeverri ocupó la gerencia general hasta noviembre de 1950, convirtiéndose en el primer pensionado del Instituto.

Al crearse el ICSS, se dispuso que éste asegurara a los trabajadores particulares, en tanto que la Caja Nacional de Previsión se encargara del seguro de los trabajadores oficiales. El Instituto, entidad autónoma de derecho social, con patrimonio independiente, tuvo bajo su responsabilidad la

dirección, vigilancia y control del seguro en las áreas administrativa, técnica, científica, financiera y contable.

La estrechez financiera no fue obstáculo para que se dieran los primeros pasos en la estructuración de programas de salud ocupacional, con énfasis en la prevención de riesgos profesionales.

En materia de instalaciones fue necesaria la contratación de varios centros médicos de Bogotá como el Hospital San José, el Instituto Clínico “Inclinic” y las clínicas La Magdalena, Las Mercedes, Camero y Mantilla, donde se atendían las cirugías. La consulta externa se prestaba en un dispensario central y en 24 dispensarios ubicados en zonas industriales y rurales.

### **6.3. GRANDES REFORMAS**

#### **6.3.1. Año 1960**

Con la promulgación del decreto 1695 de 1960, sobre reorganización administrativa comenzó una etapa fructífera en materia de reformas en el Instituto, la cual alcanzó un punto alto en 1964, a raíz de la expedición del decreto 3170, por medio del cual se reglamentó el seguro social obligatorio de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Aunque sólo a partir de 1965 se inició el cubrimiento de los mencionados riesgos, desde el año inmediatamente anterior, la institución asumió el suministro de prótesis y aparatos ortopédicos para los riesgos profesionales. Al cubrir estos riesgos, el ICSS atendió un poco más de la mitad de los requerimientos estipulados sobre esta materia en la ley 90 de 1946.

La implementación del seguro sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales encontró al comienzo pocos obstáculos, lo mismo que los relacionados con los riesgos de invalidez, vejez y muerte, cuya vigencia tuvo que ser reemplazada por el gobierno en 1966, debido a la oposición por asociaciones sindicales y patronales y a las amenazas de paro hechas por centrales obreras como la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC). Ante tanta presión, el gobierno dictó el decreto 1617, en el que ordenó suspender la asunción de tales riesgos y dispuso que se adelantara un nuevo estudio de reglamento pertinente.

En el mismo año de 1966, en vista en que el seguro funcionaba en una vetusta edificación, de la calle 23 con carrera séptima, el gobierno nacional le cedió a la entidad en el CAN. Durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo de dictó el decreto 3132 cuyo objetivo fue recatar y rehabilitar a los inválidos, así mismo este gobierno puso en marcha dos programas especiales relativos a la universalización del seguro obligatorio. El primero consistió en un plan de salud rural y el segundo la extensión de los beneficios a los parientes del trabajador afiliado, esta iniciativa fracasó en el Congreso de la República.

Mediante el decreto 3041 de 1966, el 19 de enero de 1967 el ICSS llama a inscripción de seguros de pensiones, invalidez, vejez y muerte en la ciudad de Bogotá.

#### **6.3.2. Año 1970**

Las reglamentaciones y la introducción de reformas a la estructura del Seguro Social y los servicios fueron dos rasgos que caracterizaron la década de los setenta para que estos cambios se dieran se tuvo como sustento la siguiente medida: El decreto ley 433 del 71 por el cual se modificó la ley 90

de 1946, esta norma la confirió un enfoque universal a la Institución y la clasifico como entidad de Derecho social, al tiempo que catalogó a la Seguridad Social como servicio público orientado y dirigido por el Estado. De acuerdo con la norma anterior el aporte estatal se fijo en la cuarta parte del costo de las prestaciones y servicios de seguridad social y no en la cuarta parte de las cotizaciones que financiaban las prestaciones, el mismo decreto extendió el cubrimiento a los trabajadores independientes urbanos y rurales y a la familia de los afiliados.

El Presidente Alfonso López M. dicto el decreto ley 148 del 27 de enero de 1976, por medio del cual se organiza el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, entre los puntos más importantes se destacan:

- Precisa y limita las funciones de la administración central en relación con el instituto, tanto las del concejo directivo como las del director general.
- Institucionaliza las auditorias administradoras; aumenta la representación obrero-patronal.
- Concede al ICSS la naturaleza jurídica de establecimiento público.
- Ordena que el Instituto asuma la organización y administración del fondo rotatorio de rehabilitación.
- Faculta al consejo directivo para clasificar al personal mediante un estructura, en empleados públicos y trabajadores oficiales y crea la obligatoriedad del Seguro Social Campesino.

El decreto ley 1650 en desarrollo de la ley 12 de 1977 le cambió el nombre al Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS) por el de Instituto de los Seguros Sociales (ISS), como se le conoce en la actualidad, pero no sólo fue un simple cambio de nombre, ya que entre 1977 y 1980 se produjeron importantes reformas como las siguientes:

- Se le dio unidad legal al Instituto, asignando tareas específicas a la dirección general; se separó la estructura financiera de los riesgos económicos y de salud.
- Se descentralizaron y se reorganizaron los servicios fijando tres niveles de atención: básica, intermedia y de alta especialidad.
- Se aplico una reforma de personal y se evitó la duplicidad de funciones existente hasta entonces en el ICSS y el sistema nacional de salud.
- Se organizaron campañas de agilización administrativa eliminando algunos trámites innecesarios y se establecieron los primeros controles a la evasión de los aportes obreros-patronales y al gasto por diferentes conceptos.
- Nueva planta de personal, empleados públicos, funcionarios de la seguridad social y trabajadores oficiales.
- Nuevo régimen laboral se adopta la carrera administrativa del funcionario de la seguridad social.
- Modificación del sistema de atención en salud y prestaciones económicas.

### **6.3.3. Año 1980**

Los ochenta trajeron para el Instituto transformaciones significativas en la mejora de los servicios ofrecidos a los usuarios ya que se obtuvo como factor determinante iniciar un cambio de política al pasar del servicio médico tradicional a un principio de atención integral en salud.

A finales de 1985 durante la administración de Belisario Betancur se introdujeron correctivos, para solucionar una serie de irregularidades que, según pronunciamiento de la procuraduría y la

contraloría incidieron negativamente en la situación financiera, en el manejo administrativo, y por supuesto, en la prestación de los servicios.

Entre las medidas del gobierno se destacan las siguientes:

- Tecnificación en los procesos de vinculación y de remuneración del personal.
- Incremento en las tarifas sobre riesgos profesionales y de pensiones.
- Estudios evaluativos y descriptivos de la situación general existente en la prestación de los servicios.
- Planeación de un sistema de control para facilitar un análisis permanente en torno a la marcha del instituto.
- Evaluación de la calidad de los servicios con el control interno de la entidad.

#### **6.3.4. Año 1990**

Esta se puede considerar como la década más crucial de la seguridad social en Colombia y del Instituto con la reforma a la constitución política (1991), ya que le asigna al Estado una fuerte responsabilidad en la gestión del desarrollo social y en el mejoramiento de las condiciones materiales e intelectuales de todos los ciudadanos.

En forma explícita, el artículo 48 de la Carta establece “ La seguridad social es un derecho público de carácter obligatorio que presentará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en su ejecución a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley. Se garantizará a todos los habitantes derecho irrenunciable de la seguridad social”.

La constitución Política expresa de igual manera en su artículo 49 que “ la atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud”.

Con la formulación contenida en los artículos citados quedó superado el antiguo concepto de la asistencia pública, según el cual la acción estatal se entendía como una práctica de atención paliativa y no integral.

De igual manera, la nueva Constitución contempla que la seguridad social podrá ser prestada por entidades públicas y privadas, pero advierte que el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia en la prestación de los servicios; esto muestra la trascendental transformación que la institución debe tener a partir de este momento, en virtud de una competencia inesperada, dicha transformación no solo se dará en los servicios que presta la institución, sino en la modificación de los comportamientos de sus empleados. ¡ el cambio es una realidad!.

#### **6.3.5. Reestructuración mediante decreto 2148 de 1992**

Dentro del marco de la modernización del estado, el decreto 2148 convierte al ISS en empresa industrial y comercial del estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y vinculada al ministerio de trabajo y seguridad social. Fija la descentralización operativa y administrativa. Establece una nueva planta de personal. Se conforma la estructura organizacional por unidades estratégicas de seguros “salud”, “pensiones” , “riesgos profesionales”.

### 6.3.6. La ley 100 de 1993.

Considerada como una de las leyes de mayor trascendencia social en el país en las últimas cuatro décadas, la ley 100 de 1993 deja a los colombianos importantes resultados. Su puesta en marcha ha producido profundas transformaciones en la estructura social y fue un reto para el ISS que no pudo cumplir.

Esta Ley establece el sistema de seguridad social integral en Colombia y garantiza el derecho irrenunciable de las personas y la comunidad para obtener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de la contingencia que la afectan.

La ley 100 tiene por objeto lograr cobertura social para todos los colombianos a través de un sistema de seguridad social y autoriza la creación de sistemas privados de salud, pensiones y riesgos profesionales. Situación esta que hace que el seguro social entre en un mercado de competencias, esta ley crea además un sistema dual de pensiones, sistema de salud contributivo y subsidiado, obliga a prestar el servicio médico a toda la familia, se crea la unidad de pago por capitación, se establece la libertad de escogencia, y se estimula la competencia.

El país ha evolucionado hacia la conciencia de su carácter plural, variado y multiétnico. El ISS comienza a partir de este momento a realizar una serie de reformas para adaptarse al cambio en los tres sistemas que administra unos desde 1946 (Salud), 1965 (Riesgos profesionales y 1967 (pensiones). Peor los cambios no solo van enfocados a los servicios (el cual se desarrollará más adelante) sino en el recurso humano.

Es así como se promueve “*La situación que afronta el ISS en el marco de la competitividad determina como aspectos críticos el fortalecimiento y la modernización de la gestión. Lo anterior implica encarar, desde diversos frentes aspectos como: planeación, comunicación, información, estilos de trabajo, mejoramiento de la calidad de los servicios, todo ello enmarcado en una cultura de servicio al cliente*”. En estas palabras encontramos que se estaba visualizando de una u otra forma enfrentar la propuesta que la Ley ordena de la calidad en los servicios.

En el caso de la capacitación al personal, “*la cual fue la primera etapa para el cambio*” se proponen unos objetivos cuyo propósito es proporcionar las herramientas psicológicas a las personas para que ellas mismas descubran su potencial de crecimiento, para ponerlo al servicio de sí mismas y de la organización, principalmente en lo que se refiere a la atención al cliente los objetivos se presentan de manera resumida así:

- Tomar conciencia de los bloqueos emocionales que impiden alcanzar la efectividad y el éxito.
- Desarrollar hábitos de efectividad personal
- Ser proactivo, y hacer que las cosas suceda.
- Visualizar y establecer los propios objetivos
- Priorizar en función del proyecto de vida profesional y personal
- Alinear la visión y misión personal con la misión, visión y valores del ISS.
- Reenfocar su carga hacia el enriquecimiento y proyección.

La preparación del cliente interno para buscar la excelencia en el servicio, se orientaba a buscar la conceptualización de la gerencia del servicio al cliente, como un enfoque total en la organización

que hace de la calidad el motor fundamental para el éxito de la prestación de los servicios, de tal manera que los trabajadores tuviesen claros los conceptos de cliente \_servicio, ciclo del servicio, paquete de servicios, paradigmas, valores agregados, buscando en todo momento capitalizar las necesidades del cliente así como sus actitudes y la de los funcionarios como variables fundamentales a tener en cuenta para garantizar la calidad de los servicios. Los objetivos que proponían eran los siguientes:

- Desarrollar actitudes favorables al mantenimiento de una relación profesional con nuestros clientes, tanto internos como externos.
- Despertar y mantener viva la actitud de servicio al cliente.
- Fortalecer las prácticas del servicio como un valor estratégico de la empresa.

Sin embargo todos estos esfuerzos, no permitieron que se sacara adelante la organización.

Mediante la sentencia C579 de octubre 30 de 1996, de la Corte Constitucional se modifica la clasificación de los servidores del ISS, ampliando notoriamente el rango de los trabajadores oficiales quedando entonces dividida la planta de personal en empleados públicos y trabajadores oficiales, desapareciendo la categoría de funcionarios de la seguridad social. Desaparece los nombramientos provisionales, se elaboran contratos de trabajo, en los trabajadores oficiales se habla de la terminación del contrato y no de renuncia, lo cual se tramita en oficio y no en resolución.

#### **6.4. LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS DEL ISS**

**MISIÓN:** Ser líder en la protección del asegurado y su familia, ofreciendo servicios integrales de salud y prestaciones económicas, garantizando eficiencia y calidad.

**VISIÓN:** Trabajamos con entusiasmo y compromiso para:

- Ser la empresa de seguridad social preferida por los colombianos por la calidad de sus servicios y mayor cobertura nacional.
- Contar con el mejor equipo humano orgullosos de pertenecer al Seguro Social.
- Disponer de infraestructura y tecnología suficiente que satisfagan las expectativas y las necesidades del asegurado y su familia.
- Funcionar con procesos ágiles y oportunos.

#### **6.5. ESTRUCTURA INTERNA**

La estructura interna se configuraba por unidades estratégicas de negocio, con base en niveles de operación nacional, zonal y local, orientada a la satisfacción del cliente y al funcionamiento descentralizado de sus unidades operativas, esto se encuentra en los decretos 1403 de julio de 1994 y 337 de febrero de 1995.

<b>NIVEL NACIONAL</b>	<b>POLITICAS, NORMAS</b>	Consejo directivo Presidente, Secretario general Vicepresidencias Direcciones Gerencias nacionales Departamentos nacionales
-----------------------	--------------------------	---

<b>NIVEL SECCIONAL</b>	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA OPERATIVA SOPORTES	Gerencias Secretarías seccional Direcciones Departamentos Coordinaciones
<b>NIVEL ZONAL Y LOCAL</b>	OPERATIVA	Gerencias Subgerencias Departamentos Unidades Operativas

#### 6.6. CLASIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO:

En virtud del decreto 2148 del 92, sentencia C579 de octubre 1996 de la corte Constitucional y el decreto 1416 de 1997 los servidores del Seguro Social se clasifican en:

- Trabajadores oficiales, su vinculación se efectúa mediante contrato de trabajo a término indefinido, la asignación salarial es de acuerdo con la convención colectiva de trabajadores.
- Empleados públicos: son de libre nombramiento y remoción la asignación salarial la fija el Gobierno nacional
- Personal de contratación: contrato estatal de prestación de servicios, es un personal que contrata el seguro social por una labor a realizar en sus dependencias e instalaciones

#### 6.7. ANÁLISIS DEL EVENTO CRÍTICO

Las políticas y estrategias del nuevo gobierno, no iban encaminadas propiamente a la sostenibilidad de una organización que nació con vacíos.

La ley 90 de 1946 en su artículo 16, el cual fue sustituido por el artículo 2 del decreto legislativo 3859 de 1949, adoptó el sistema tradicional de contribución obligatoria y tripartita de los asegurados, de los patrones, y del estado, de la siguiente manera: 50% por parte de los patrones, 25% por parte del trabajador y 25% por parte del estado, del monto de los salarios asignados. Pero el decreto 433 de 1971 solo obligaba al estado a pagar aportes fijos y no en la misma proporción de los trabajadores. El artículo 31, literal c), del decreto en comento, decía así: *“El estado contribuirá al financiamiento de los seguros sociales mediante un aporte anual que se señalará en los presupuestos de renta y gasto de la Nación, en proporción al costo total de las prestaciones y servicios de aquellos. El aporte del estado se aplicará a incrementar los fondos de solidaridad destinados a contribuir al financiamiento de las prestaciones y servicios de los seguros sociales en beneficio de los sectores de la población y de las zonas económicamente activas más débiles del país. El aporte anual del estado para los programas de los seguros sociales no podrá ser inferior a una cuarta parte del costo anual global de las prestaciones y servicios otorgados por el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales”*. Esta norma sufrió diversas modificaciones como la contemplada en la ley 1935 de 1973. Al parecer este aporte por parte del estado no se cumplió en su totalidad, queriendo decir esto que la institución trabajó solo con el 75% de los aportes que la ley 90 contemplaba, en virtud de que el gobierno se autoeximió de seguir contribuyendo con los aportes y rompió el tripartismo con que se había generado el ISS y que le daba la posibilidad de éxito entonces

A esta situación se le suma el hecho de las diversas modificaciones que sufren las normas con el propósito de cumplir con las condiciones que exige la ley 100 de 1993, entre ellas la cobertura familiar.

En el 2001 se llegó a un nuevo pacto tripartito para salvar el Seguro Social, donde los trabajadores aportaron \$ 168 mil millones, renunciando a la retroactividad de sus cesantías, equivalente a un proceso de diez años, en un billón 800 mil millones, a cambio de que el Gobierno Nacional se encargara de mejorar el sistema de información y asumir la carga pensional. La tarea sería fácil: dejar de tener politiqueras (el cual fue un problema latente en la institución desde su creación) y nombrar las personas por mérito

En 2002 con la entrada en vigencia de la Ley 975 se congela la planta de personal de las empresas del estado, esto quiere decir que las vacantes que surgían no eran remplazadas y por el contrario desaparecían de la estructura organizacional.

Pero es a partir del 2003 cuando realmente empieza la decadencia del ISS, por medio de unos estudios técnicos realizados por el gobierno nacional se pudo establecer que la institución no era viable, por varias razones; entre ellas el alto costo de la convención colectiva de trabajadores, las reservas no alcanzarían sino hasta cierto periodo y el gobierno nacional deberá girar del presupuesto de la nación unos recursos para responder a los aproximadamente 500.000 pensionados.

El primer paso fue escindir la EPS de las IPS. Mediante el decreto 1750 de 2003, y se crean unas empresas sociales del estado, que ya no dependen del ISS, con ellas se van la mayoría de los Trabajadores (13.000 aprx) que dependían de la EPS y las condiciones laborales de ellos cambian de manera sustancial; posteriormente el gobierno Nacional Ordena la liquidación de cada una de ellas.

#### “ESCISIÓN Y CREACIÓN

**ARTÍCULO 1. ESCISIÓN.** Escíndase del Instituto de Seguros Sociales la Vicepresidencia de Prestación de Servicios de Salud, todas las Clínicas y todos los Centros de Atención Ambulatoria.

**ARTÍCULO 2. CREACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO.** Créanse las siguientes Empresas Sociales del Estado, que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada del nivel nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscritas al Ministerio de la Protección Social, y cuyas denominaciones son:

1. Empresa Social del Estado Rafael Uribe Uribe;
2. Empresa Social del Estado José Prudencio Padilla;
3. Empresa Social del Estado Antonio Nariño;
4. Empresa Social del Estado Luis Carlos Galán Sarmiento;
5. Empresa Social del Estado Policarpa Salavarrieta;

6. Empresa Social del Estado Francisco de Paula Santander; y,

7. Empresa Social del Estado Rita Arango Alvarez del Pino.” ( Dto. 1750-2003)

Las unidades de negocio del ISS, Salud, Pensión y Riesgos profesiones, hasta entonces estaban conformadas de la siguiente manera:

**Salud:** Los servicios de salud eran ofrecidos a través de 234 Centros de Atención Ambulatoria que prestaban el primer nivel de atención (servicios de baja complejidad) y 37 Instituciones prestadoras de servicios de salud IPS que ofrecían servicios de alta complejidad.

En un año podían atender alrededor de 30 millones de consultas y unas 700.00 cirugías y partos.

**Riesgos Laborales:** La administradora de riesgos profesionales contaba con 37 centros de atención de salud ocupacional – CASO y 26 centros de atención al usuario \_ CAU.

Compraba servicios médicos asistenciales a otras instituciones por valor de \$ 600.000 millones y anualmente adquiría en medicamentos un valor aproximado de \$ 201.000 millones, a precios del año 2000.

Los servicios médicos asistenciales para tratamiento y rehabilitación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en 1990 costaron \$ 195216 millones. Al 30 de diciembre de 2001 la entidad contaba con 26.340 pensionados por invalidez o sustitución. En la misma época las mesadas correspondientes a riesgos profesionales tenían un costo de \$ 6500 millones mensuales. Para el año 2000 la cifra ascendía a \$ 93.346 millones, en este mismo año la ARP canceló por concepto de auxilios funerarios \$ 353 millones. ( Fuente Biblioteca ISS).

Planta de personal a 31 de diciembre de 2001, estaba compuesta por 36.000 colaboradores aproximadamente, de los cuales 22.000 eran de planta y 14.000 de contratación civil.

#### **Cobertura:**

Hacia presencia en 28 departamentos de los 35 que tiene el país.

## **6.8. MODELO DE GESTIÓN**

### **6.8.1. Planeación estratégica**

El ISS incorporó el modelo de gestión de la planeación estratégica corporativa y la planeación indicativa en las unidades de operación. Desde 1998 se adelantó un trabajo participativo en todas las dependencias con el fin de definir la nueva misión, visión y políticas institucionales. Este ejercicio se continuó en los negocios y luego se complementó con talleres en las seccionales y las clínicas para explicar la manera como debería aplicarse la planeación operativa y el sistema de medición de la gestión, por medio de cuadros de mando con indicadores de logros para cada actividad relevante.

La planeación estratégica orienta, conduce y controla los procesos de modernización tecnológica y sirve a la vez de marco para el acompañamiento de los cambios, por medio de proyectos de

liderazgo de grupo que involucra la promoción de los valores corporativos, la misión, el entendimiento de la visión y el análisis de los objetivos estratégicos.

El modelo de gestión que se pretendió implementar arrancó definiendo los procesos de los negocios así como la reestructuración de la organización, resumiéndose de la siguiente forma:

- Amplio uso de la planeación estratégica
- Administración por Procesos
- Automatización de la Gestión o TIC.
- Responsabilidades concretas y medición de la gestión y control
- Sentido ético del servicio público (código de ética).
- Relaciones matriciales entre negocios y soportes técnicos.

El modelo de gestión partió de una administración orientada por procesos permanentes de planeación que permitieron conocer los cambios en el entorno de los negocios y la capacidad de la empresa para acomodarse a ellos.

Así como la estructura debió adecuarse a los procesos, la administración se adelantó dentro del contexto de los procesos y subprocesos. Se preocupó por que la mayor parte de las operaciones rutinarias se automatizaran y su manejo fuera descentralizado.

#### **6.8.2. Plataforma estratégica corporativa (2000-2005).**

**Visión:** En la próxima década, seremos una empresa altamente competitiva en salud, Pensiones y Riesgos profesionales, orientada al afiliado.

**Misión:**

- Ofrecer excelentes servicios en el sistema de seguridad social con principios éticos y de manera rentable, para reinvertir en toda la sociedad y en especial en los sectores más vulnerables de la población.
- Trabajar incansablemente en el cambio organizacional y la consolidación de una cultura de servicio al cliente en toda la institución.
- Asegurar el desempeño competitivo del ISS a través del mejoramiento continuo y la medición de la gestión de nuestros procesos y servicios, con el concurso de todos sus servidores.
- Mantener la mayor participación del mercado y liderar el estudio de la problemática de la seguridad social para orientar la búsqueda de soluciones y servir al Estado de moderador del sistema.

**Estrategias corporativas:**

- La empresarialización y corporativización de la entidad, orientada al afiliado.
- La competitividad basada en el cambio de cultura institucional y la administración del conocimiento, apoyada en la modernización tecnológica y de procesos.
- La comercialización y el mercadeo, en un entorno de globalización y de competencia, con el fin de mejorar la fidelidad de los asociados y sostener una amplia participación en el mercado.
- La planeación como una actividad orientada permanente que nos permita anticiparnos al futuro y enfrentar con seguridad el presente.

- El desarrollo continuo del talento humano, de acuerdo con los cambios en procesos y tecnología y con la cultura de la empresa competitiva.
- La innovación permanente de los procesos, productos, relaciones estructurales y aplicaciones de la tecnología.
- Fortalecimiento financiero por medio de una mayor afiliación y recaudo, mejor cobro de cartera y lucha contra la evasión y austeridad máxima en los gastos.

#### **Objetivos estratégicos corporativos.**

- Fortalecer estructural y financieramente al Instituto, para que prevalezca como líder de la seguridad social en las próximas décadas.
- Mejorar la relación con nuestros afiliados para satisfacer sus necesidades y expectativas individuales y de grupo.
- Lograr un clima positivo y cordial de trabajo que permita a cada servidor desarrollarse y realizarse personalmente, garantizando su mayor productividad.
- Desarrollar un sistema de inteligencia organizacional, basado en el aprendizaje colectivo e institucional.
- Modernizar los procesos, tecnología, y la gestión administrativa con el fin de tener una empresa efectiva en sus servicios.

#### **6.9. PROYECTOS TOPP.**

El instituto trató de integrar un portafolio de proyectos estructurales y coyunturales que agrupaban la solución a los diferentes problemas de información y control de las diferentes unidades de negocio y de soporte de la Institución.

El portafolio trataba de consolidar todos los proyectos que se habían denominado TOPP por considerarse dentro de su desarrollo aspectos tales como la tecnología, organización, Procesos y Personas concernían a todas las áreas de la institución e incorporando aquellos de informática que se venían desarrollando y que se denominaban plan sistemas, con el fin de buscar una solución integral y coherente.

Los proyectos fueron adelantados en diferentes etapas de desarrollo, siempre bajo el criterio de integración y congruencia de los mismos. Los proyectos estructurales fueron agrupados en siete (7) macro proyectos así:

- a. Proyectos corporativos.
- b. Modelos operativos de los negocios
- c. Nuevo modelo financiero
- d. Logístico y de recursos humanos
- e. Sistema Core compartidos
- f. Recaudo y afiliación
- g. Sistemas de gestión, Modelo comercial y Mercadeo y servicio al cliente.

Adicionalmente a estos proyectos de corte estructural se encontraban los proyectos internos del área de informática.

#### **6.10. ANÁLISIS CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Se pensó en la creación y consolidación de un establecimiento educativo de orden superior (Universidad del ISS) el cual sería un instrumento de la administración central del Instituto el cual tenía como propósito liderar el proceso de convertir al ISS en una institución que enseñara a través de la docencia y la extensión y aprendiera mediante la investigación y la capitalización del conocimiento para mejorar el desempeño global de la entidad y de sus funcionarios, en particular.

Tenía como propósitos fundamentales a corto y mediano plazo, diseñar y poner en marcha recursos propios y la utilización de la infraestructura actualmente disponible en el país un modelo educativo integral, con énfasis en programas académicos de educación no formal, educación continuada, extensión y proyectos de investigación aplicada así como de gestión del conocimiento, dirigidos al recurso humano vinculado o que fuese a ser vinculado al ISS, los empresarios, los trabajadores, la población afiliada y los beneficiarios y la población en general del país.

- Se pretendía buscar la pertinencia de formalizar un enfoque sistemático y permanente de aprendizaje, en relación con las necesidades y cambios de la entidad.
- Así mismo el imperativo de dirigir, mantener y difundir una cultura y unos valores en toda la organización.
- Se encontraban adelantando gestiones para firmar convenios de capacitación con Universidades.

#### **6.10.1. Proyecto de cultura y cambio de liderazgo.**

Comprendía la culturización de los funcionarios del ISS y del entorno externo e interno hacia los procesos de cambio, tendientes a lograr actitudes positivas y proactivas al cambio. Este proceso debería acompañar el desarrollo de los proyectos desde su comienzo ya que era fundamental en el éxito de los mismos.

En el corto plazo su objetivo general era *“Crear y mantener una cultura en el ISS que le permita adaptarse efectivamente a los cambios actuales en su organización, sus políticas, sus estrategias, proceso científicos, administrativos y tecnológicos”*.

Su objetivo a largo plazo era *“Crear y mantener una cultura que le permita al ISS adaptarse rápida y efectivamente a los cambios que se produzcan en el entorno o en su interior”*.

Sus componentes principales eran: comunicación interna y externa, desarrollo de personal y capacitación, gestión del compromiso, pertenencia, Gestión del recurso Humano y estructura Organizacional, Gestión de los distintos estamentos del ISS, Mediciones.

En este sentido la dirección de planeación corporativa venía adelantando una serie de seminarios y talleres en todas las seccionales orientados a dar a conocer a los grupos directivos y profesionales de los diferentes negocios los contenidos relacionados con la plataforma estratégica, modelo de gestión, proyectos TOPP, así como los avances en la conformación de grupos de delegados institucionales seccionales para que en forma de cascada divulgasen la información a todos los funcionarios y contratistas.

La institución contaba con un plan estratégico robusto que permitiera la viabilidad de la Organización, el compromiso por parte de los trabajadores se cumplió, pero por parte del gobierno nacional y la administración del ISS no.

Una vez posesionado el gobierno el siete de agosto de 2002 no dio cumplimiento a los pactos que se habían adquirido pagando las consecuencias los trabajadores.

Según el sindicato de trabajadores y Asmedas, el gobierno nacional comenzó a demorar los giros al ISS y el 26 de Junio de 2003, se oficializó la división del Seguro en la parte correspondiente a salud, tal como ha sido mencionado anteriormente, convirtiéndolo en un asegurador. Creándose siete empresas sociales del estado, quienes prestaban los servicios.

Una vez creadas la ESES siguió la liquidación de sus similares en la costa atlántica. Esta solución fue temporal pues una vez entraron a funcionar las Empresas sociales del estados ( ESES), la oferta comenzó a incrementarse y a vislumbrarse en cada una de ellas una crisis financiera similar a la que padecía el ISS.

Paso seguido comenzaron a ser suprimidos los cargos en algunas de estas ESE, en Antioquia comenzaron con 1.313 y dejaron solamente en funcionamiento 600 los cargos vacantes fueron suplidos por cooperativas ( tercerización) las cuales no generaban prestaciones para las instituciones.

La EPS del Seguro social fue liquidada y se creó una nueva empresa cuyos dueños son las cajas de compensación familiar con un grado de participación por parte del estado.

En el 2008 la administradora de riesgos profesionales paso a ser administrada por La Previsora seguros.

Y lo que queda el ISS sistema de administración de pensiones del régimen de prima media con prestación definida, pasa a ser a partir del 2010 una nueva empresa llamada Colpensiones.

Durante los 60 años de vida del Seguro Social, los gobiernos de turno siempre la manejaron como su caja menor. Todavía se recuerdan los cientos de miles de millones de pesos que perdió el ISS en Granahorrar y aparte de esto la convirtieron en foco de clientelismo y de corrupción de los congresistas para sus campañas electorales, en donde lo que menos importaba era la salud de los colombianos

### **6.10.2. Estructura**



### 6.10.3. Nuevo modelo de gestión ISS Pensiones

Pensiones: El Sistema General de Pensiones está compuesto por dos regímenes que coexisten, pero excluyentes entre sí. El Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, manejado por las administradoras de Fondos de Pensiones, AFP; y el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, administrado por el ISS, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una Pensión de Vejez, Invalidez o Sobrevivientes o en su defecto la Indemnización Sustitutiva, previamente definidas en la Ley. Para la administración de este último Régimen de Pensiones, el Seguro Social cuenta con 18 Centros de Atención de Pensiones (CAP) a lo largo del territorio colombiano.

El Decreto 2148 de 1992, por medio del cual se reestructura el INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES, otorgó al ISS las siguientes funciones:

- Ejecutar los planes y programas sobre seguros sociales obligatorios fijados por la ley, el Gobierno Nacional y su Consejo Directivo.
- Efectuar la inscripción de sus afiliados, la facturación y el recaudo de los aportes correspondientes a los seguros sociales obligatorios, y fiscalizar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones en esta materia.
- Garantizar a sus afiliados y beneficiarios la prestación de los servicios médico-asistenciales integrales que por ley le corresponde, mediante acciones de prevención, curación y rehabilitación, de acuerdo con las normas del Ministerio de Salud y en coordinación con las entidades y organismos sujetos a las normas del Sistema Nacional de Salud.
- Garantizar a sus afiliados y beneficiarios el pago de las prestaciones económicas a cargo del Instituto, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Evaluar, clasificar y certificar los grados de incapacidad permanente y de invalidez, para reconocimiento de las prestaciones económicas correspondientes a sus afiliados.

- Elaborar y expedir, en coordinación con los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud, los reglamentos sobre higiene y seguridad industrial y prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- Emitir los reglamentos generales sobre condiciones y términos de los distintos seguros de salud.
- Las demás que le asignen la ley o los estatutos y reglamentos de la entidad.

Mediante la resolución No. 2947 de 2009 (20 de abril de 2009), emanada de la Presidencia del ISS, se adoptó la nueva plataforma estratégica el ISS Su fundamento jurídico es el siguiente:

El 30 de diciembre de 2003, el Gobierno Nacional expidió la Ley 872, mediante la cual se creó el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado “como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios”.

Posteriormente se expidió el decreto 4110 de 2004 (Diciembre 9), por medio del cual se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

De acuerdo con la normatividad anterior, y ante la necesidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, el Instituto decidió adoptar una nueva plataforma estratégica, para lo cual expidió la Resolución No. 2760 del 10 de Julio de 2006.

Mediante oficio 2008EE37951 del 16 de junio de 2008, la Contraloría General de la República decidió excluir del Plan de Mejoramiento las acciones que tienen que ver con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y del MECI, “por improcedentes teniendo en cuenta la liquidación del seguro.”

Con base en el oficio 2008EE7166 del 15 de julio de 2008, el Departamento Administrativo de la Función Pública, concluyó que “no es viable técnicamente implementar el MECI, la NTCGP 1000:2004 y el Sistema de Desarrollo Administrativo en el Instituto de Seguros Sociales”, en virtud del proceso de transformación que se adelanta.

El primero (1) de agosto de 2008, se hizo efectivo el traslado de los afiliados en salud a la Nueva EPS, con motivo de la revocatoria del certificado de funcionamiento por parte de la Superintendencia Nacional de Salud (Resolución 028 del 15 de enero de 2007, ratificada con Resolución 263 del 26 de marzo de 2007), y siguiendo las orientaciones dadas por los documentos Conpes 3456 y 3494 de 2007, así como las contenidas en los Decretos 055 y 2713 de 2007 y el Decreto 0781 de 2008.

Así mismo el primero (1) de septiembre de 2008, se hizo efectivo el traslado a La Previsora Vida S.A. (hoy Positiva S.A. Compañía de Seguros), de las empresas y trabajadores afiliados en Riesgos Profesionales, así como de los pensionados por invalidez y sobrevivencia de la ARP del ISS, en el marco de la operación de cesión de activos, pasivos y contratos a título oneroso, que se desarrolla de acuerdo con las recomendaciones de los documentos Conpes 3456 (15 de enero de 2007) y 3464 (3

de abril de 2007), y bajo los lineamientos del Artículo 155 de la Ley 1151 de 2007 (24 de julio) y el Decreto 600 de 2008 (febrero 29), como parte de la estrategia para garantizar la permanencia del estado en el aseguramiento público esencial de salud y riesgos profesionales.

El artículo 155 de la Ley 1151 de 2007, por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, estableció la creación de la Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones), vinculada al Ministerio de la Protección Social, para la administración estatal del régimen de prima media con prestación definida.

A raíz del traslado de los afiliados de salud a la Nueva EPS y de los afiliados y pensionados en riesgos profesionales a La Previsora Vida S.A., la actividad aseguradora del ISS se concentra en la protección de los riesgos de vejez, invalidez y sobrevivencia de sus afiliados en la Unidad de Negocio de Pensiones.

En virtud de lo consagrado en el artículo 155 de la Ley 1151 de 2007, la actividad aseguradora de pensiones del Instituto deberá hacer su tránsito hacia Colpensiones, para lo cual el Instituto de Seguros Sociales garantizará la continuidad y la calidad en la prestación de los servicios a sus afiliados hasta la conclusión de dicho proceso.

Ante los cambios descritos, se hace necesario efectuar una revisión de la plataforma estratégica que se encontraba vigente desde el año 2006, para adaptarla a las nuevas circunstancias del Instituto y, en especial, al proceso de transformación que se adelanta.

Como producto de esta revisión, se presentó una propuesta ante el Comité de Presidencia reunido el 19 de febrero de 2009, donde se hicieron algunos ajustes para proceder a su aprobación, la cual se materializa a través de la resolución en comento (2947 de 2009 (20 de abril de 2009),

Por lo anteriormente expuesto la presidencia del ISS estableció la siguiente plataforma estratégica:

**MISIÓN:** Brindar aseguramiento en pensiones a los trabajadores y pensionados colombianos y sus familias, orientados por los principios de universalidad, sostenibilidad, calidad y eficiencia.

**VISIÓN:** En el 2009, la transformación de Pensiones Seguro Social se realizará bajo los parámetros de calidad y transparencia, garantizando la continuidad en la prestación del servicio a los afiliados y pensionados en forma oportuna y eficiente, tanto en Colombia como en el exterior.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

**1) APRENDIZAJE CONTINUO:** Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral como un valor agregado. También se refiere a la permanente actitud de aprendizaje.

**2) TRABAJO EN EQUIPO:** Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Es participar activamente en equipos ofreciendo abiertamente ideas y opiniones demostrando compromiso con los objetivos comunes del grupo.

**3) SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS:** Es la disposición para cumplir y superar las expectativas de los clientes internos y externos satisfaciendo sus necesidades. Es también la habilidad para obtener información de los clientes y utilizarla para mejorar el servicio anticipándose a las necesidades de los usuarios.

**4) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:** Capacidad para superar con éxito las metas y objetivos propuestos por la organización siendo persistente, utilizando eficazmente los recursos y

revisando periódicamente el progreso hacia las metas de corto y largo plazo, obteniendo resultados medibles sustentados por datos específicos.

**5) EXCELENCIA:** Es ser el mejor dentro de los mejores

**6) COMPETITIVIDAD:** Se refiere a tener los mejores indicadores del sector, los mejores estándares de calidad al menor costo y un equipo Humano formado, entrenado y capacitado, flexible al cambio, con una gran vocación de servicio.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Promover y garantizar la permanencia de los asegurados en pensiones y ampliar la cobertura.

Garantizar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios.

Disponer de los procesos, la tecnología y los sistemas de información y comunicación necesarios para el proceso de transformación del ISS.

Contar con información depurada, organizada y actualizada para garantizar un proceso de transformación transparente y eficiente.

Disponer de los recursos físicos y financieros necesarios para garantizar el normal desarrollo de las actividades del ISS durante su proceso de transformación.

Propender por un clima laboral favorable al proceso de transformación del ISS.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El Instituto de Seguros Sociales trabajará en forma permanente para brindar los servicios de aseguramiento en pensiones con calidad, innovación y eficiencia, para lo cual se compromete a:

Atender a sus asegurados en las mejores condiciones de oportunidad, eficiencia, seguridad y comodidad.

Garantizar el oportuno reconocimiento de las prestaciones económicas de sus asegurados.

Cumplir los compromisos adquiridos con sus asegurados y aquellos que le establece la ley.

Contar con información oportuna y precisa para el análisis, administración y gestión de los riesgos de vejez, invalidez y sobrevivencia.

Contar con personal idóneo y calificado para la atención a sus asegurados.

Promover la eficacia, eficiencia, efectividad y mejoramiento continuo de sus procesos.

Garantizar la adecuada gestión de los ingresos y la eficiente utilización de los recursos para lograr el equilibrio financiero requerido.

## **6.11. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

**Análisis empírico:** La investigación empírica llevada a cabo y que nos permite alcanzar los objetivos de la investigación propuesta, ha considerado el envío de un cuestionario , por correo electrónico a el representante legal de la empresa a la que se le estructuró el caso comentado anteriormente, con el único requisito de que esta fuese desarrollada en su totalidad, para así poder identificar las cuatro variables de nuestro interés: estructura, proceso, cultura organizacional, y transformación organizacional, cada una de ellas tiene un número determinado de preguntas ( 44, 25,22,24 respectivamente) que nos permiten identificar , evaluar y definir los determinantes del análisis y diseño de organizaciones.

Por otra parte teniendo en cuenta la defunción de cambio y transformación organizacional considerada, se pudo entender que la empresa ha pasado por algunos tipos de cambio desde su creación, por lo que se les solicitó que describieran el tipo de cambio más reciente que hayan atravesado, obteniendo como resultado la última resolución emitida por dicha institución este año 2009.

Como fue mencionado anteriormente, el cuestionario fue dirigido a un ex director de la empresa que hizo parte del grupo de intervención del ISS, a lo largo de las preguntas el destinatario respondió a

diversos cuestionamientos relacionadas con el cambio seleccionado, entre las cuales se encontraba una lista que describe los factores enumerados previamente en el apartado teórico como la resistencia al cambio. Al entrevistado se le solicitaba que señalara en una escala de calificación dentro de cinco opciones: N/A: este factor no es aplicable a la empresa, Nunca: La empresa jamás ha considerado este factor en sus operaciones; Algunas veces: La empresa sólo en unas pocas ocasiones ha considerado el factor. Es posible que lo haya contemplado pero aun no lo implementa; Casi siempre: La empresa considera el factor, y aunque lo implementa en sus operaciones, lo hace de manera intermitente; Siempre: La empresa aplica constantemente y permanentemente el factor en sus operaciones. El número de respuestas validadas fueron 24, frente al cambio resueltas en su totalidad. A modo de breve descripción de la empresa que compone el caso construido y de los cambios que se analizaron, fueron señalados por periodos desde su creación (1946) hasta el periodo 2009, cada uno de las modificaciones o transformaciones, se encuentran soportadas con el marco normativo correspondiente, que le da validez a estas y soporta las respuestas emitidas en la encuesta. Todas las respuestas provienen de un alto ejecutivo de la empresa quien ejerce todavía en ella y que fue ex gerente seccional en uno de los periodos más trascendentales de la empresa.

En cuanto al tipo de cambio que ha enfrentado la Organización se observó que ha estado relativamente distribuido, pudiéndose destacar que en la mayoría de los casos (Periodos) en los que se sometió la organización a cambios correspondió a reestructuración organizativa enmarcado dentro de los cambios de corte reactivo. Los otros cambios más significativos que se lograron identificar son la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad, la implementación de la planeación estratégica, administración por procesos, Escisión, Dowzising, y tercerización. El resto de los cambios son mas minoritarios tales como: Nuevos procesos productivos, maquinaria, nuevos grupos de clientes, nuevos productos, nuevo mercado geográfico, en virtud de que estas variables se encuentran claramente definidas por la organización desde sus inicios, el enfoque al cliente se convirtió en una de las variables de mayor intervención ya que la reforma a la legislación ( Ley 100 de 1993) hizo que la empresa comenzara a pensar en algo que no consideraba anterior a esta norma, LA COMPETENCIA y la COMPETITIVIDAD, el enfoque estratégico como se ve en el caso descrito se oriento al cliente interno y al cliente externo

La aplicación de la Gerencia Estratégica en el ISS fue más el producto de una combinación de eventos y normas (cambios proactivos). Haciéndola más una consecuencia, que una decisión consciente construida sobre un conjunto de opciones teóricas disponibles en el mercado.

Se considera que esta práctica se adapta al modelo funcional y de estructura de la organización. Las tareas se encuentran formalizadas a través de procesos y la disposición de los objetivos y las metas obedecen al estilo de la Planeación Estratégica. El ISS contribuyó al cumplimiento de Planes de Desarrollo del Gobierno, formando parte activa de su escala de desempeño: Los objetivos de la organización existen en razón de su contribución a propósitos superiores y todos aquellos de nivel inferior están subordinados a ellos.

La estructura es jerárquica, de tal forma que el Nivel Central, llamado Nivel Nacional, es responsable por la definición de las políticas y su coherencia con las de orden estatal, también por la formulación de las estrategias generales y por la disposición de los recursos y capacidades a las áreas funcionales en todo el País.

El uso de las herramientas propias de la Gerencia Estratégica en las entidades públicas en Colombia se debe a la forma como se asignan los papeles y responsabilidades, en vez de a un estudio juicioso sobre las ventajas y debilidades de las modas administrativas.

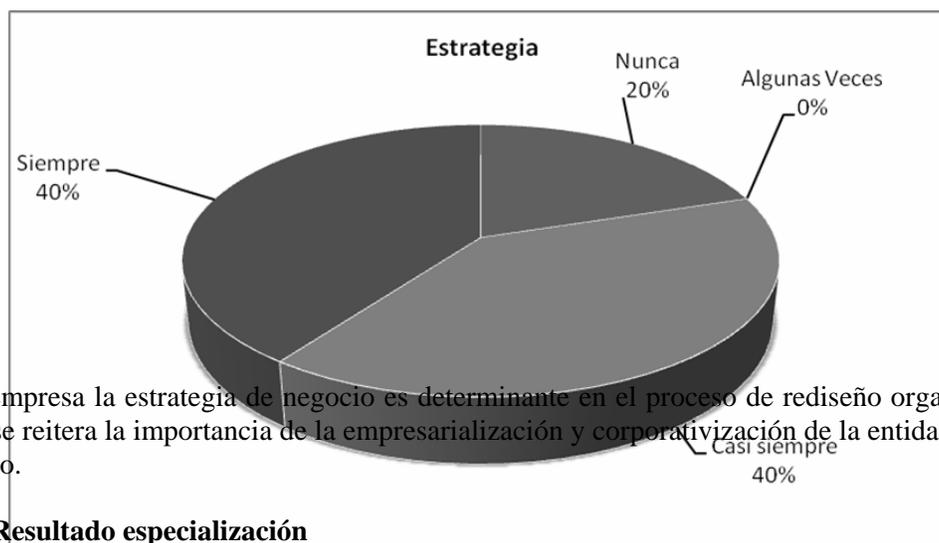
El ISS contribuye al cumplimiento los Planes de Desarrollo del Gobierno, formando parte activa de su escala de desempeño: Los objetivos de la organización existen en razón de su contribución a propósitos superiores y todos aquellos de nivel inferior están subordinados a ellos.

La liquidación es el fin y no hay mayor discusión. La reestructuración podría ser una solución a todas sus dificultades del ISS, sin embargo, el tratamiento dado a este proceso ha sido un golpe fuerte para su posición en el mercado. Los mensajes de liquidación generan desafiliaciones masivas.

La empresa ya se encuentra en estado de desahucio ya que el decreto de entrada en vigencia de Pensiones Colombia fue sancionado por el presidente Álvaro Uribe Vélez el 20 de Noviembre de 2009, para entrar en funcionamiento en el 2010.

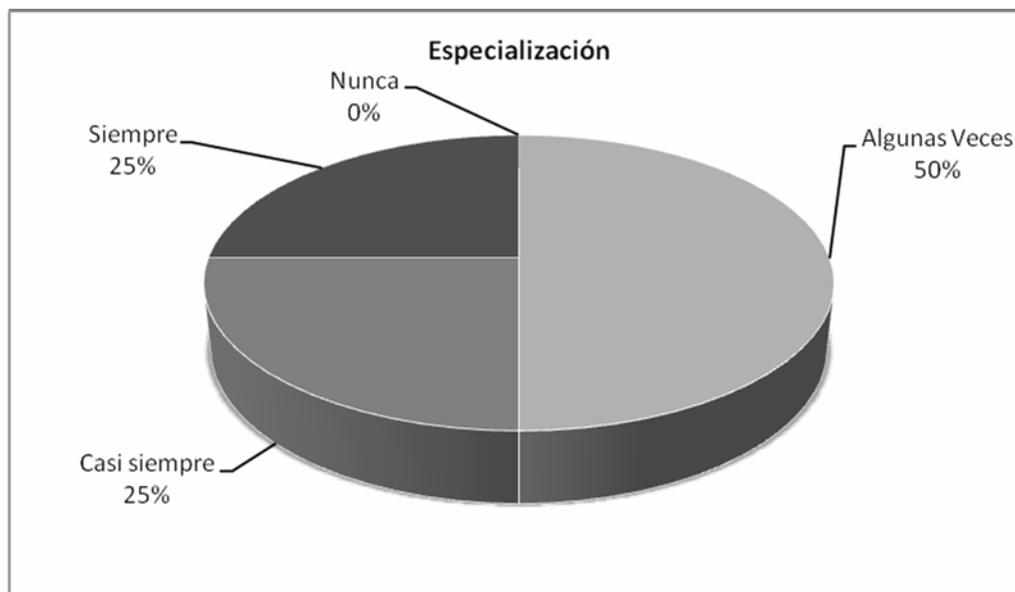
## 6.12. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA

### 6.12.1. Resultado estrategia



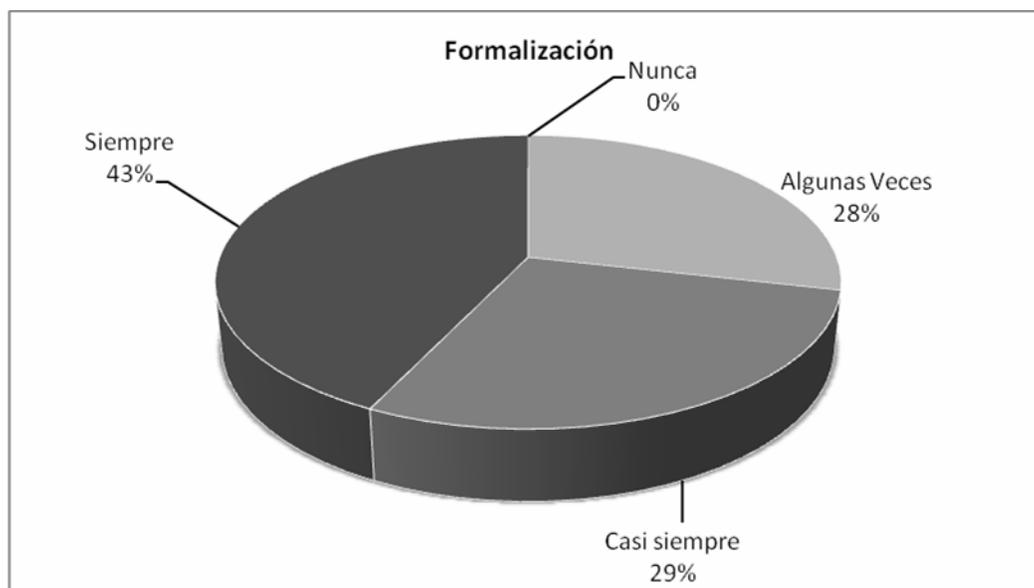
Para la empresa la estrategia de negocio es determinante en el proceso de rediseño organizacional. En esto se reitera la importancia de la empresarialización y corporativización de la entidad orientada al afiliado.

### 6.12.2. Resultado especialización



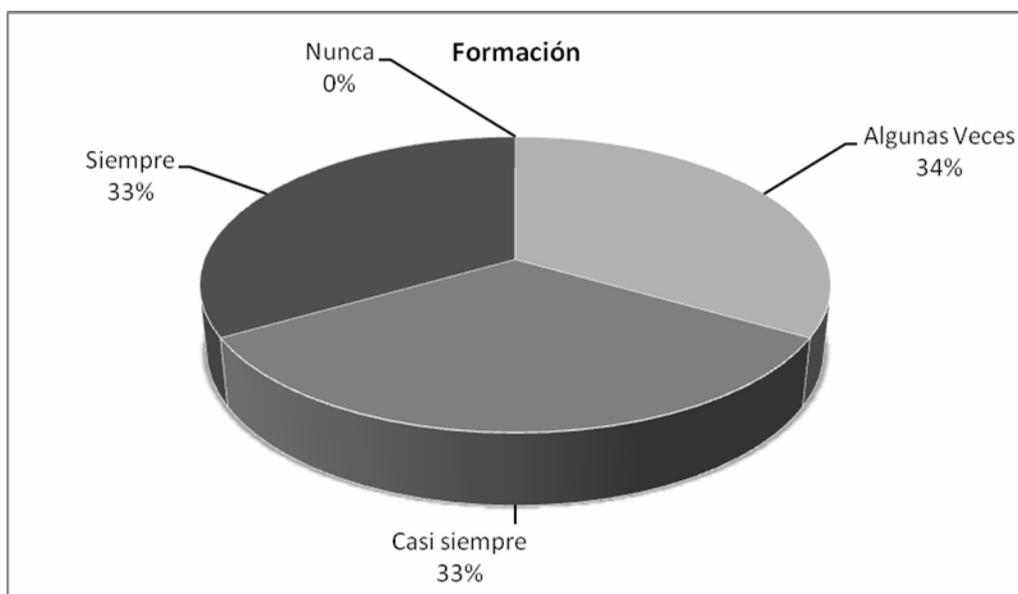
En el diseño estructural de la empresa la especialización no es un factor determinante, pues este se da por asumido en el diseño del cargo y su formalización respectiva.

#### 6.12.3. Resultado formalización



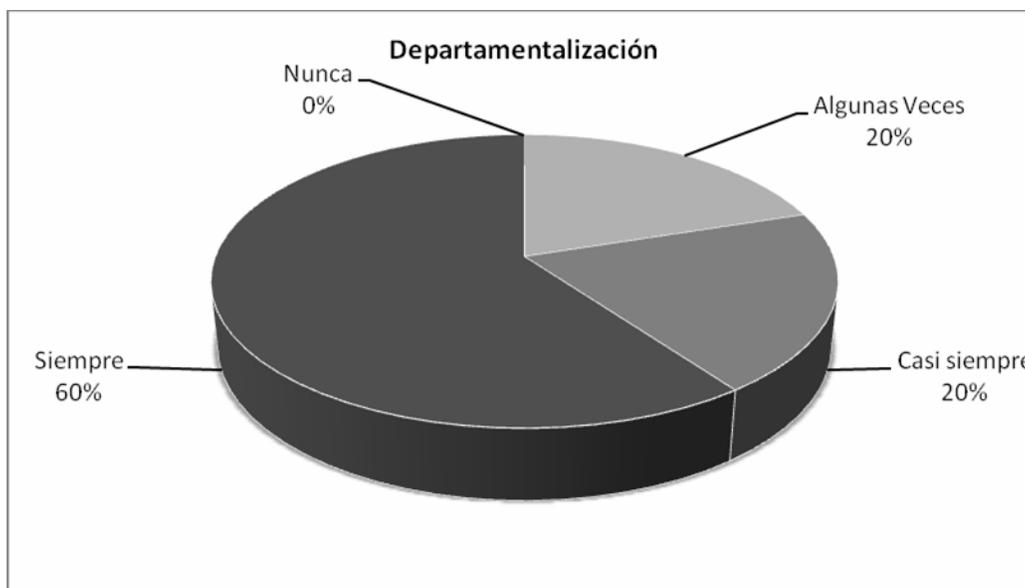
La estandarización de funciones, procesos y actividades comprende un evento determinante en el rediseño de la empresa. Por tratarse de una institución del sector público, se debe atender a una definición explícita y documentada de la funcionalidad en observancia a lo prescrito en la ley.

#### 6.12.4. Resultado formación y preparación



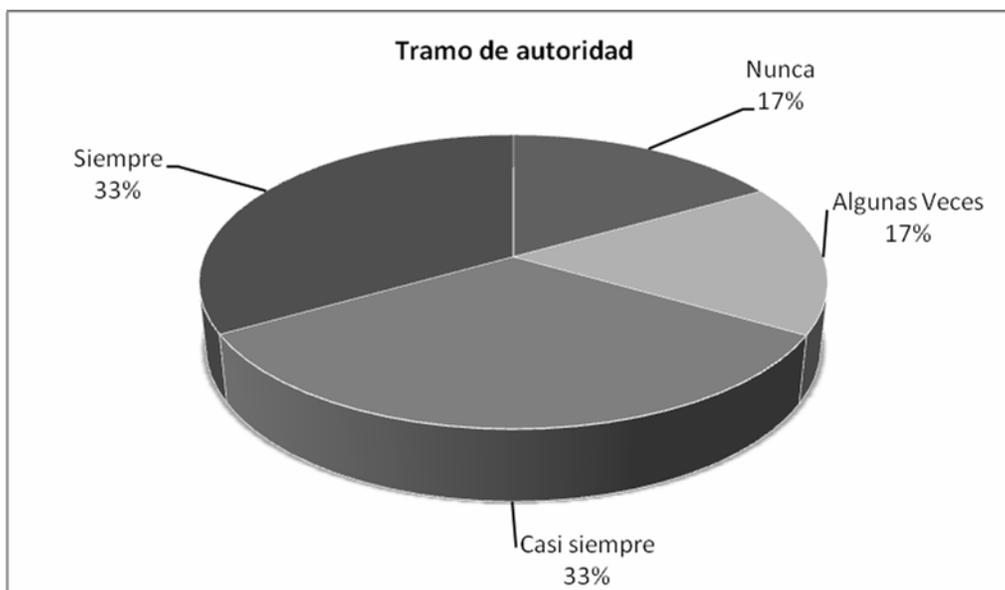
La preparación del personal es una acción que está presente en la operatividad de la empresa. Como tal significa un elemento necesario en el proceso de re-estructuración a fin de que los empleados estén preparados e informados.

#### 6.12.5. Resultado agrupación de unidades



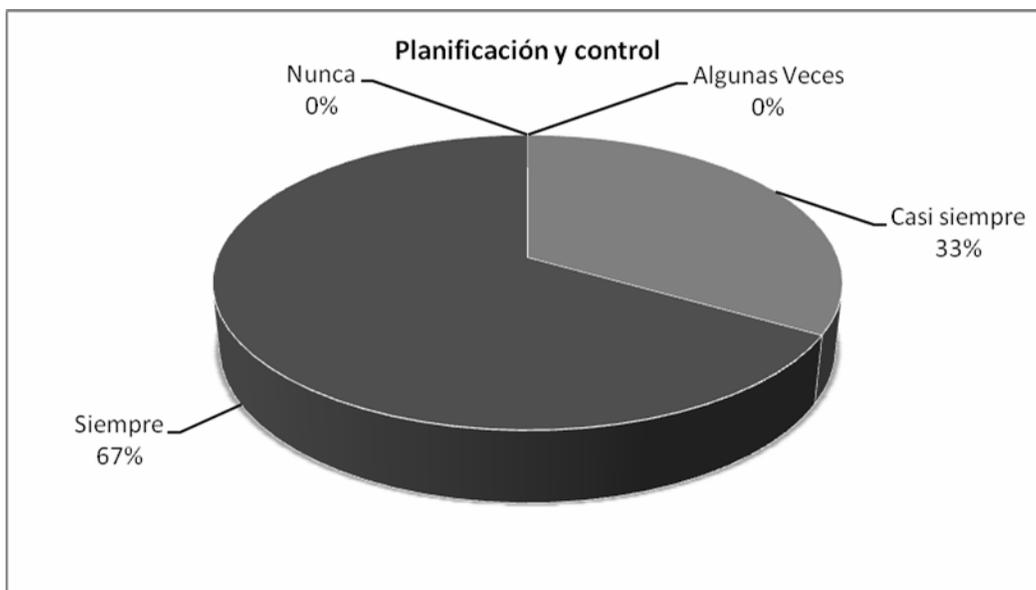
La empresa evalúa las diferentes formas de agrupación de sus unidades que estén acordes con las necesidades de los usuarios y que mejor condición de respuesta brinde en términos del servicio.

#### 6.12.6. Resultado tramo de autoridad



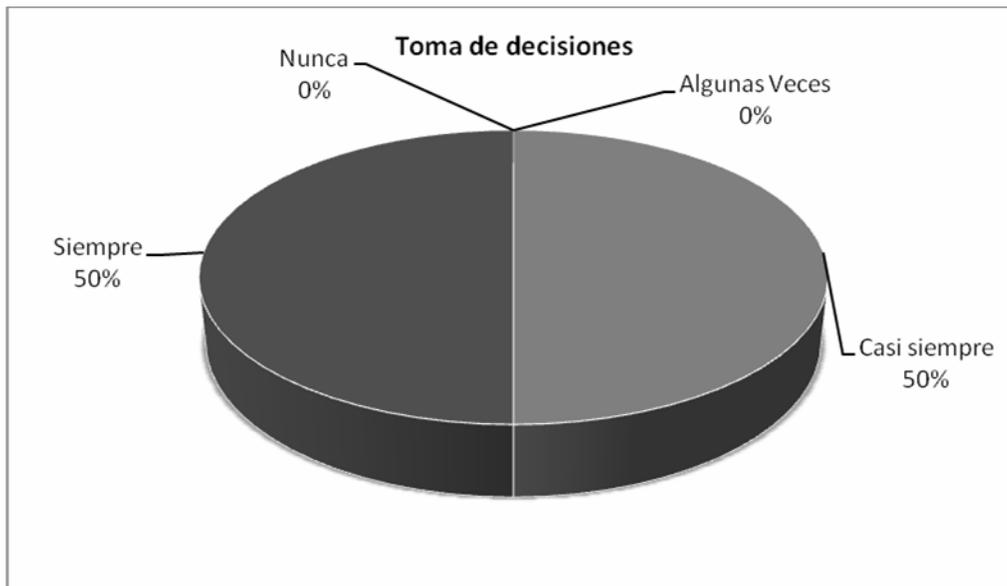
Uno de los mayores detonantes y a la vez consecuencia del proceso de re-estructuración de la organización es la plantilla de personal, la cual se evalúa desde una perspectiva de downsizing buscando una mayor horizontalización y flexibilidad de la estructura organizacional.

#### 6.12.7. Resultado planificación y control



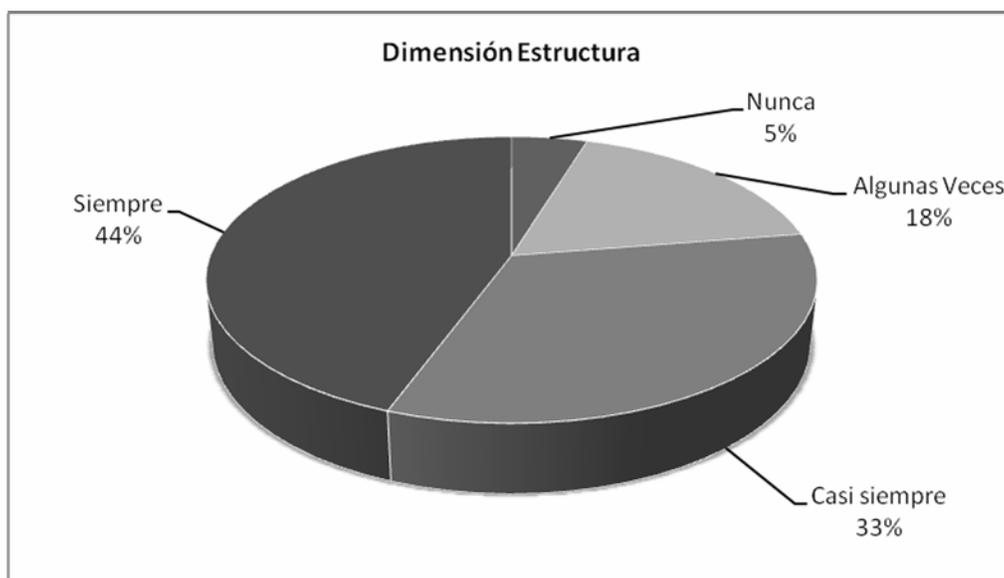
Todas las acciones de rediseño de la empresa responden a acciones planificadas que son acompañadas de una retroalimentación constante dentro de una dinámica de control total de gestión. De hecho, la re-estructuración se prescribe en la normativa correspondiente, como un acto anticipado de lo esperado.

#### 6.12.8. Resultado toma de decisiones



El sistema de toma de decisiones está perfectamente identificado en la empresa y se integra a todas las actividades de gestión. Cada uno de los agentes organizacionales conoce su nivel de empoderamiento dentro de la asignación de los derechos de decisión. Existe una significativa correspondencia entre autoridad y responsabilidad.

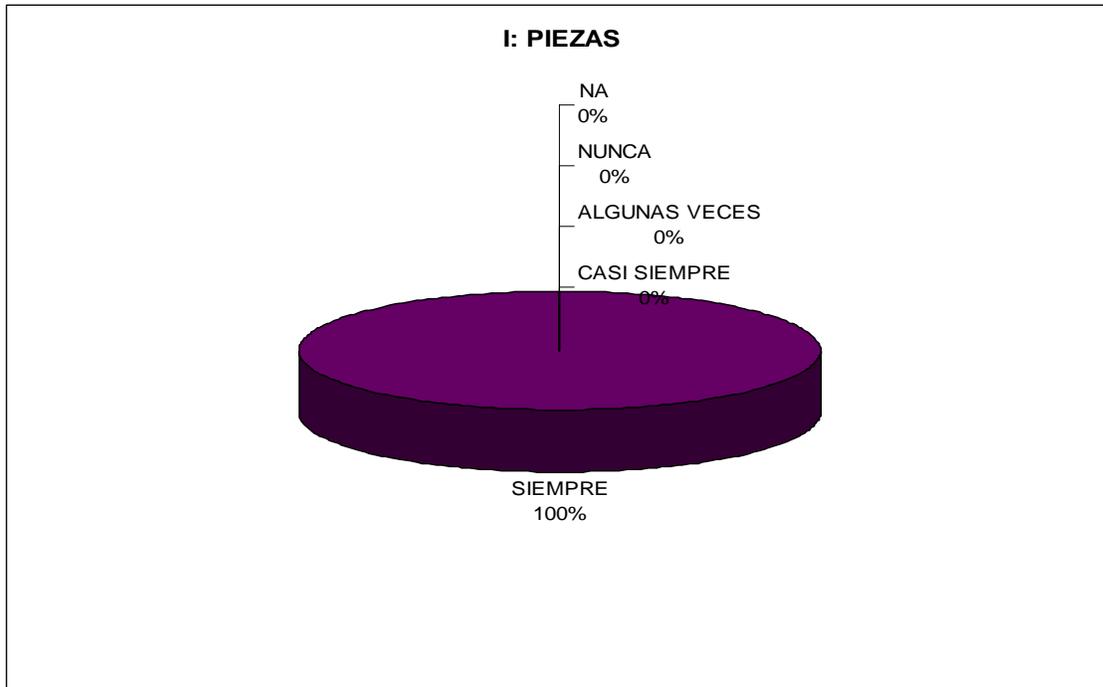
#### 6.12.9. Resultado total



El factor correspondiente a la estructura es un determinante apreciable del proceso de re-diseño de la empresa. En un resultado del 77% se demuestra que la organización concibe la diferenciación e integración como algo medular.

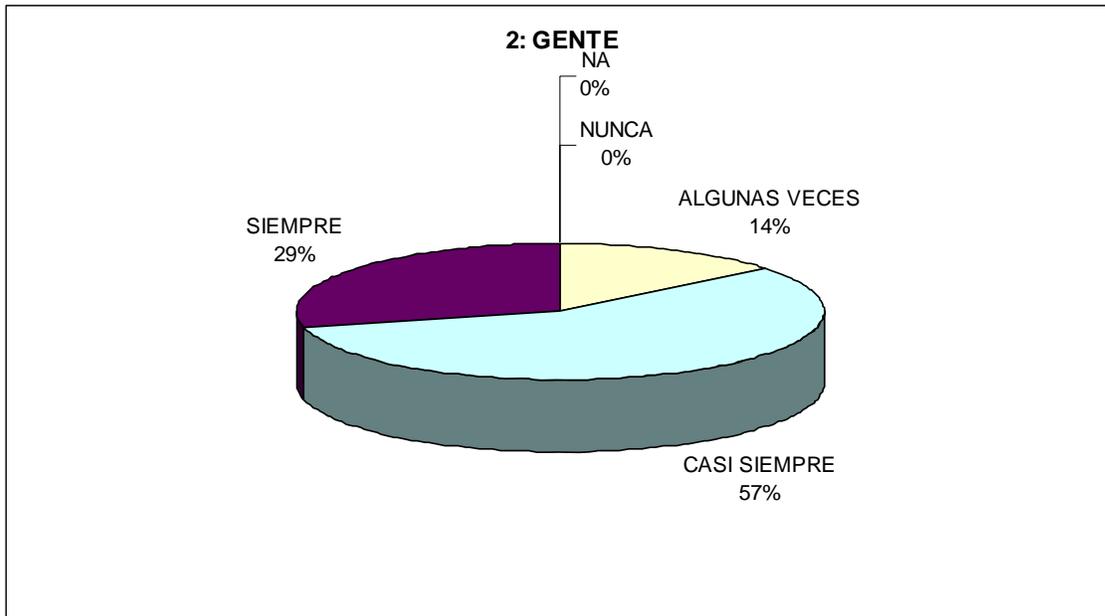
## 6.13. ANÁLISIS FACTOR PROCESOS

### 6.13.1. Factor “Piezas”



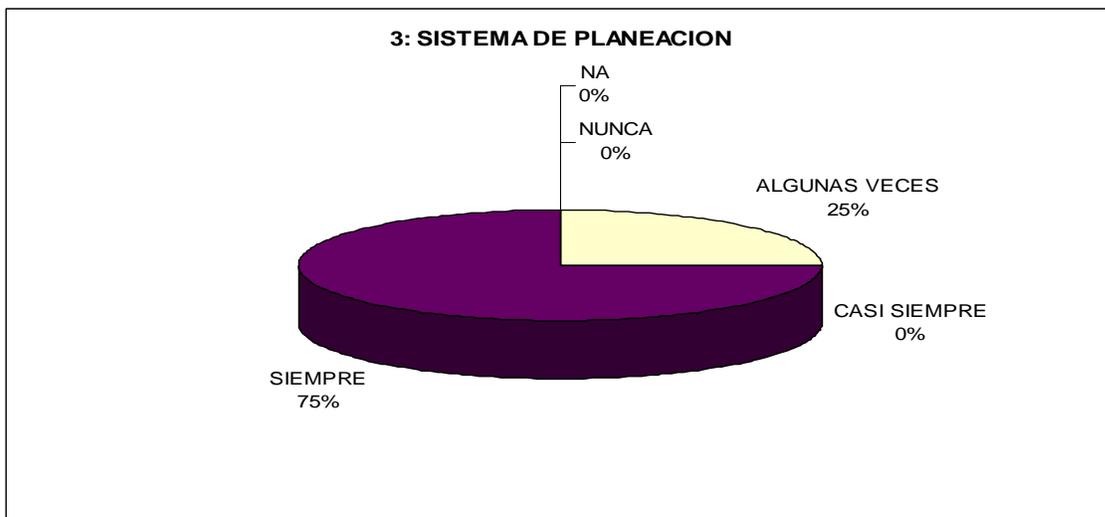
Se observa que el factor “Piezas” (el cual involucra aspectos que incluyen selección de proveedores y alternativas de outsourcing) constituyó un factor importante dentro de las prácticas de la empresa dado que, según la encuesta, fue siempre tomado en cuenta en el rediseño de la empresa.

### 6.13.2. Factor “Gente”



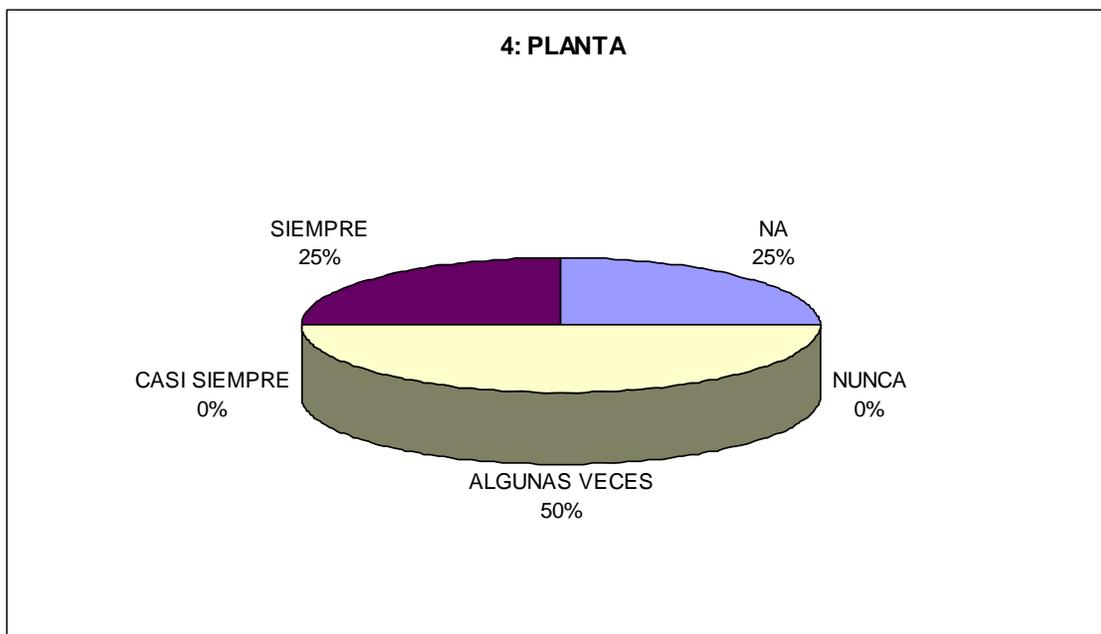
Se observa que los aspectos incluidos en el factor “Gente” (calidad, satisfacción del cliente, estándares de trabajo, etc.) fueron considerados “siempre” y “casi siempre” en el rediseño de la empresa un 29% y 57%, respectivamente, lo cual la ubica en una posición de importancia en el rediseño.

### 6.13.3. Factor “Sistema de Planeación”



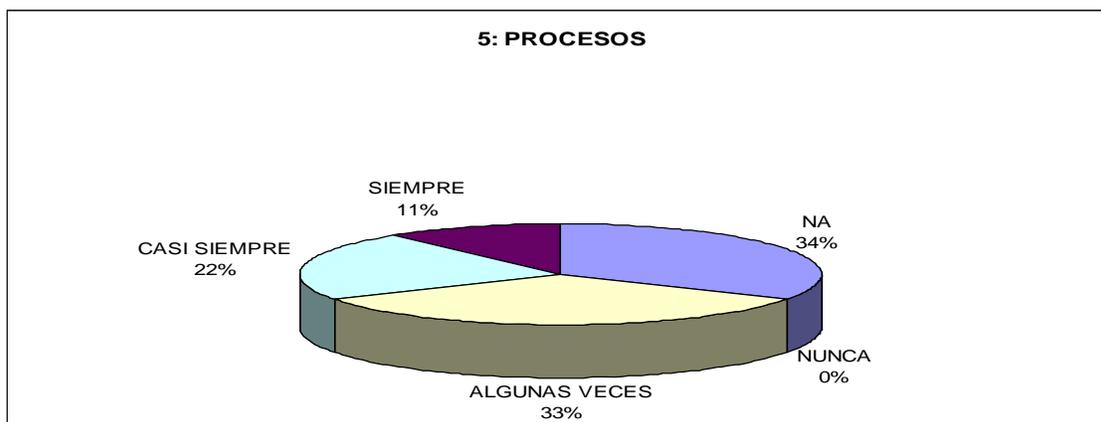
Se observa que los aspectos incluidos en el factor “Sistema de Planeación” (el cual incluye aspectos como adopción de programas automatizados, almacenamiento y distribución, etc.) fueron considerados “siempre” en el rediseño de la empresa un 75%, lo cual la ubica en una posición de importancia en el rediseño.

### 6.13.4. Factor “Planta”



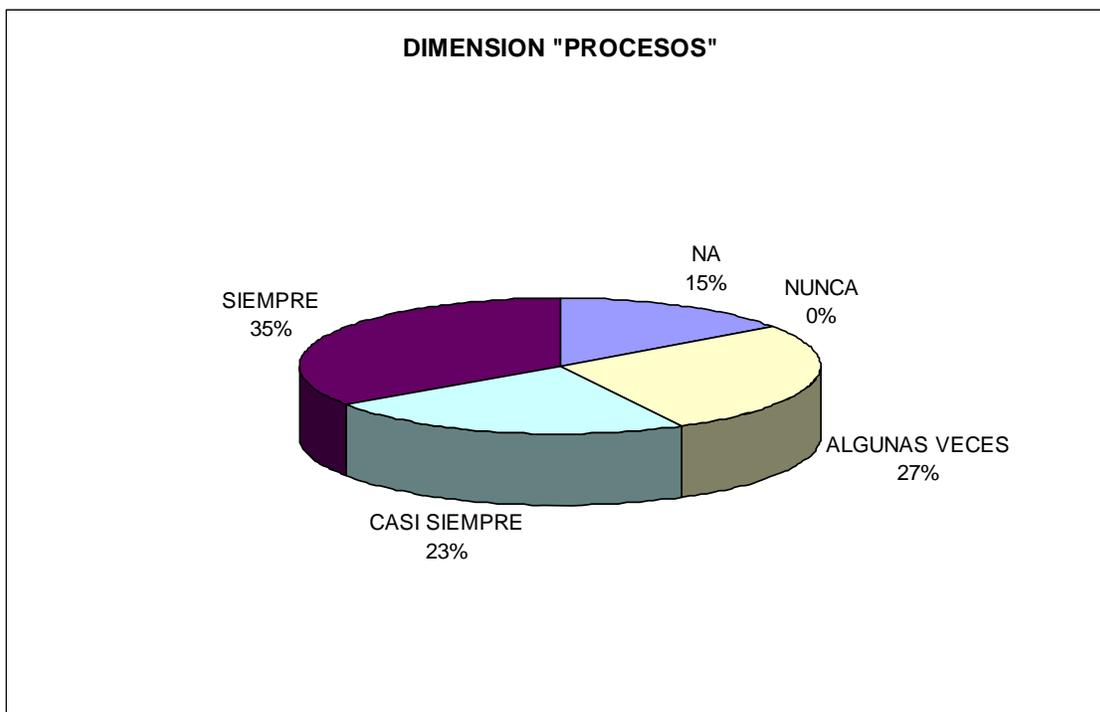
Se observa que los aspectos incluidos en el factor “Planta” (capacidad, flexibilidad, contingencias, etc.) fueron considerados “algunas veces” en el rediseño de la empresa un 50%, lo cual la ubica en una posición de relativa importancia en el rediseño.

#### 6.13.5. Factor “Procesos”



Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Procesos” (reingeniería, tecnologías, innovación, etc.) fueron considerados “casi siempre” y “algunas veces” en el rediseño de la empresa un 22% y 33%, respectivamente, lo cual la ubica en una posición de relativa importancia en el rediseño.

#### 6.13.6. Resultado total



Se observa que en el proceso de re-estructuración de la empresa, la dimensión correspondiente a “Procesos” se tuvo siempre en cuenta sólo en un 35% de las veces, para acompañar la labor de rediseño.

### **Conclusión**

Si tomamos como Episodio principal el “rediseño” que representa la liquidación de una empresa, y su reducción a una expresión nominal, con miras a una pronta extinción resulta difícil, desde la perspectiva del factor “Procesos”, encontrar aspectos que hayan resultado “determinantes” en la liquidación del ISS. Resulta más coherente explicar el declive de los distintos del factor y sus aspectos relacionados como consecuencia de dicho “rediseño.

Esto de alguna forma se confirma en la reflexión hecha en los resultados y conclusiones, cuando se afirma que “la aplicación de la Gerencia Estratégica en el ISS fue más el producto de una combinación de eventos y normas, haciéndola más una consecuencia, que una decisión consciente”. En “una organización que nació con vacíos”, donde la politiquería fue “un problema latente en la institución desde su creación” y las personas nombradas por mérito podían considerarse la excepción, es difícil que dichos “eventos y normas” respondieran a un análisis racional desde la posición original de la creación del ISS, de brindar a los trabajadores y empleados “una compensación económica y de asistencia social justa que retribuyera la labor desempeñada en los puestos de trabajo”.

### **6.14. ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL**

El reactivo de evitación de la incertidumbre en el ISS es alto debido a la tendencia a formalizar las diferentes interacciones con los otros trabajadores. Siendo una entidad del sector público las normas

legales deben seguirse y su procedimiento debe ejecutarse según lo estipulado, se manifiesta en la poca tolerancia al rompimiento de reglas, fuerte resistencia al cambio y muestra de permanente de documentos en infinidad de reuniones.

El reactivo de orientación humana es alto en el ISS ya que se les otorga importancia a los trabajadores y se fomenta la preocupación por los otros. Se evidencian los valores de altruismo, benevolencia y generosidad. Así como la motivación de afiliación es fundamental en esta organización. El soporte social, como una red de apoyo se evidencia en ciertos círculos de la organización.

El reactivo de distancia del poder en el ISS, no se tuvo en cuenta en el rediseño de la estructura, sólo unos pocos trabajadores tienen acceso a los recursos, habilidades y capacidades contribuyendo al bajo desarrollo humano, el control de la información se encuentra focalizado en pocos mandos directivos, de esta manera se percibe el poder como proveedor de orden organizacional, el cual genera armonía y estabilidad.

El reactivo de individualismo frente a colectivismo en el ISS acapara una mayor concentración hacia el individualismo que se manifiesta en grandes distinciones con respecto a inter áreas e intra áreas, tiende a haber pocas interacciones sociales siendo cortas en el tiempo y poco intensas, la comunicación tiende a ser por medios formales y lo importante son los colaboradores y su entorno familiar.

El reactivo de asertividad se tuvo en cuenta en el ISS porque la confianza se basa en las capacidades, la actitud es de “puedo hacerlo”, se valora la iniciativa y que los trabajadores tienen el control de las situaciones. Es infrecuente encontrar estos resultados en empresas del Estado, por eso el ISS demuestra su fortaleza en cultura organizacional.

El reactivo de orientación a futuro la organización pública del ISS tiene baja orientación a futuro que se manifiesta en trabajadores con motivación extrínseca, orientación estratégica a muy corto plazo (cada cuatro años el gobierno que llega intenta imponer su perspectiva), la organización es inflexible y poco se adapta a los cambios y se enfatiza en la repetición y secuencias de rutina.

El reactivo de orientación al desempeño en el ISS si fue tenido en cuenta en el rediseño de la estructura ya se evidencia en el sentido de urgencia de realizar las diversas actividades, el tiempo es policrónico (aunque la baja orientación al desempeño es policrónico), la retroalimentación se observa como necesaria para cada día ser mejor. Tiene otro lunar, y es la orientación más a las personas que a los resultados y esto se puede entender en el contexto de la cultura nacional ya que permea las instituciones como lo afirma Hofstede.

## **7. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO ENTIDAD FINANCIERA COLOMBIANA**

### **7.1. RESUMEN**

El caso que a continuación se describirá tuvo lugar en el sector financiero de Colombia. El sector financiero abarcó una apertura sin precedentes donde bancas internacionales continúan llegando al país. Es por la alta competencia que algunas entidades del sector se han fusionado con el fin de obtener economías de escala así como hacerse más fuertes para competir con sus rivales

transnacionales. Esta fusión tuvo impacto en la estructura, procesos, cambio y cultura organizacional y desde luego en el campo estratégico corporativo.

El propósito del presente caso es analizar y discutir sobre algunos tópicos mencionados y de otras alternativas viables.

## **7.2. INTRODUCCIÓN**

El sector financiero extranjero se presenta mediante diversos procesos como lo son las fusiones, compra de acciones, adquisiciones totales, lo cual conlleva una alta demanda de recursos no sólo para la adquisición sino para poner a competir a la entidad en términos de tecnologías de la información y la comunicación, organizaciones eficaces, entrenamiento de personal y modernización de sucursales.

Este proceso de ingreso del sector financiero extranjero hace que las organizaciones débiles sean absorbidas por las más fuertes con el fin de ponerlas a competir según las nuevas exigencias del entorno.

## **7.3. DESARROLLO DE CASO**

Esta entidad financiera, la cual se omite su nombre por solicitud de sus directivas, fue creada a mediados de mil novecientos veinte soportando incertidumbres propias de una empresa así como en el contexto en el cual se desenvolvía en aquel entonces. Valga recordar, que en 1929 inició la gran depresión de la economía mundial impactando de manera correlacionada a Colombia, en otras palabras, existe una relación procíclica cuando hay una economía boyante en el mundo el país empieza a crecer pero cuando hay crisis también en Colombia se observan dificultades. Es una entidad de naturaleza comercial privada, hoy día es una sociedad anónima, vigilada por la Superintendencia financiera.

Empieza ofreciendo productos básicos en el sector financiero, pero para la época eran necesarios y requeridos por el mercado nacional. Su enfoque se centraba en la teoría de Milton Friedman (1962, en su libro capitalismo y libertad) según el cual la organización debe centrarse en obtener rentabilidad para poder expandirse y lograr dividendos a sus accionistas, teniendo en cuenta el aspecto legal. Hoy día ya se focaliza en las mejores prácticas de creación de valor según los intereses de cada uno de los stakeholders.

En un principio las entidades financieras en Colombia estaban regidas por una endogamia cultural (alentar las propias ideas y concepciones y no dejar entrar a otras visiones) donde el emprendedor y la organización eran a imagen y semejanza del primero.

Sólo a finales de la década de los sesenta abre su primera sucursal fuera de la capital del país. Luego en la década de los setenta ya hace parte de diferentes regiones del país, pasando de ser local a regional y luego a nacional.

A comienzos de la década de los ochenta se produce en la república la crisis financiera que se evidencia en la caída de la rentabilidad y deterioro de la cartera bastante dramática en esta entidad financiera. Debido a estas dificultades se intenta hacer una reestructuración para hacer frente a la crisis, obviamente debido a este elemento exógeno, de esta manera intenta alejarse del sector financiero especializado a ser más universal.

En los albores de la década de los noventa mediante la reforma financiera y apertura económica decretada por el presidente de Colombia César Gaviria se puede acceder al mercado nacional del sector financiero por las entidades extranjeras. Ante lo que se vislumbra la entidad financiera se prepara en la modernización de procesos, incremento de productividad, mejoramiento de servicios e inversión en tecnología teniendo en cuenta sus recursos propios.

La entidad financiera logró posicionarse por su confianza y transparencia en los clientes. Hay que anotar, que por varias décadas la organización se enfocó en sus productos olvidando los servicios, clientes y servicio postventa. Lo fundamental era cumplir con lo pactado pero las relaciones las buscaba el cliente, se daba por sentado que el cliente era el que debía buscar a la entidad financiera.

#### **7.4. LA FUSIÓN**

El proceso de unificación se estructura como una fusión. Esta fusión que se hace por esos dos conglomerados no causa mucha sorpresa en el sector financiero debido a que mediados de la década del 2000, es común, debido a la competitividad nacional e internacional.

Esta fusión se dio después de que se reunieran los presidentes de ambas instituciones donde se empezaron las negociaciones informales debido a que ambas estaban interesadas. Después vino la valoración de la empresa y un bono por la compra total de dicha entidad.

La sinergia operacional se da en las mejoras de las diversas áreas debido a las economías de escala, disminución de costos, aumento de los niveles de eficacia y el cierre de diferentes sucursales debido a cercanía con otras, fueron los puntos clave en los acuerdos para la fusión de las instituciones. Se observaron también las sinergias financieras ya que habría un cambio en la estructura de capital (composición de deuda y capital que financia los activos) que resultaría del apalancamiento financiero y operativo que daría como resultado un grupo financiero con mayor solidez y respaldo. Un punto, que no se tuvo en cuenta, pero que después tuvo un impacto negativo fue el de las plataformas tecnológicas, debido a que eran incompatibles lo cual conllevó a demoras, mal servicio, poca eficiencia y demasiados problemas en los procesos y procedimientos desarrollados. Sin embargo, la fortaleza de una entidad financiera era el sector corporativo que se articulaba con la fortaleza de la otra entidad que es el segmento personal.

Las etapas que se desarrollaron en la fusión fueron la de planeación donde se rediseño la estructura organizacional, la segunda etapa fue la integración de cada una de las actividades desarrolladas y la última es la retroalimentación para la mejora de los procesos y procedimientos y diferentes áreas de la entidad.

Para la fusión hubo un comité encargado de la planeación, sin embargo, este comité se centro en el negocio más grande y rentable dejando a un lado otras unidades de negocio interesantes. Se concentraron en las redes de sucursales, en la reducción de costos e incremento en la eficiencia de la entidad. Ahora bien, la cultura organizacional

Las exigencias normativas, legales y jurídicas para la fusión se cumplieron según lo estipulado por la Superintendencia Financiera y la Constitución nacional.

Los colaboradores ven en la fusión a un poderoso conglomerado que les da mayor certidumbre con respecto a una carrera al interior de la empresa, dependiendo claro está, de los resultados individuales. Se continúan con las mismas prerrogativas contractuales, prestaciones sociales y seguridad en el cargo. En la cultura de la entidad financiera las reglas no escritas de comportamiento laboral y social son importantes (lealtad y nadie debe sobresalir demasiado ni para

bien ni para mal, hay rumores pero no directamente hacia los compañeros y compañeras esto se da en círculos muy íntimos). Se hace carrera principalmente a partir de relaciones sociales, hay que tener buenos contactos a partir de una red formal y en algunas pocas ocasiones, informal.

## **7.5. ANÁLISIS DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a las nueve dimensiones que trabajó el proyecto GLOBE, se analizó si esta entidad financiera en su reestructuración organizacional tuvo en cuenta los determinantes culturales críticos previo a la fusión de las dos entidades financieras.

Con respecto a la primera dimensión que es la evitación de la incertidumbre se tuvo muy presente en el proceso de fusión debido principalmente al negocio en el cual se desenvuelve, es decir, en el sector financiero, ya que existen estándares de calidad en cada proceso; además porque está regulado y vigilado por la Superintendencia financiera y, por último porque se maneja e invierte dinero de terceros. Por estas razones se evidencian que los colaboradores se sienten incómodos en contextos poco estructurados (2001, Hofstede). Las normas en esta entidad financiera se encuentran escritas, es decir, convirtieron el conocimiento tácito en explícito, con el fin de difundirlo a cada uno de sus colaboradores. De esta manera, se sabe que va a ocurrir ya que es valorada la predicción de los acontecimientos (2004, Triandis, citado por Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. & Farías, P., 2007). De esta manera las situaciones se enfrentan mediante instrucciones claras, estabilidad y orden. Así los procesos, procedimientos y tareas se realizan según lo establecido en ellos.

La dimensión de orientación humana, en esta empresa del sector financiero, no se da premios ni recompensas monetarias a los colaboradores que son amistosos, justos y sensibles, sin embargo, existe una recompensa social entre los mismos trabajadores como sentimientos de gratitud y el dar las gracias, recalando una motivación de afiliación más que una orientación humana. Este factor no fue tenido en cuenta en la organización en la reestructuración que se llevó a cabo.

La dimensión de distancia de poder, en la organización análisis de este estudio de caso, no se tuvo en cuenta ya que se dio por sentado, es decir, la cultura corporativa tiende a tener una fuerte distancia de poder donde los colaboradores obedecen a sus jefes inmediatos y se vislumbra con plena claridad quien posee o carece de poder y estatus. Los trabajadores perciben como algo normal las distancias de poder debido quizás al escaso colectivismo, es decir, como el poder se enfrenta de manera individual las consecuencias son personales, mientras si se realizara un balance de poder entre trabajadores (sindicato) y directivos las fuerzas tenderían un poco a equilibrarse. En esta empresa existe sindicato pero son muy pocos los afiliados por temor a represalias por parte de la cúpula gerencial, ya que se han vivido casos de este tipo en el pasado.

La dimensión individualismo frente a colectivismo (colectivismo I y colectivismo II) tampoco se tuvo en cuenta en los factores críticos previos a la fusión ya que se daba por hecho que los colaboradores tuvieran lealtad con la organización, el compromiso ineludible con las normas establecidas, y actividades colectivas que generan cohesión social. En esta entidad del sector financiero se denota los logros personales, y cierta libertad y autonomía propendiendo hacia una cultura individual más que colectiva.

La dimensión de asertividad tampoco se tuvo en cuenta en el diseño y análisis organizacional anterior a la fusión, se valora poco a los fuertes, ganadores y la competencia. Se prefiere en esta organización las relaciones de pequeños grupos informales (afinidad por amistad) logrando cooperación sólo en los grupos en los cuales se sienten identificados.

La dimensión equidad de género careció de previsión en el análisis organizacional desarrollado por esta entidad financiera ya que la toma de decisiones se concentró en los hombres, se mantuvo un estatus superior del género masculino al interior de la empresa y hubo pocas mujeres en cargos de autoridad.

La dimensión de orientación a futuro careció de significado para la empresa del sector financiero ya que lo importante es el aquí y el ahora, los criterios estuvieron orientados en el presente (¿qué hacemos con los nuevos colaboradores que pertenecían a la otra empresa?), el pensamiento es a corto plazo (¿qué los ponemos a hacer?), y las recompensas son a corto plazo (premio a la eficiencia mensual).

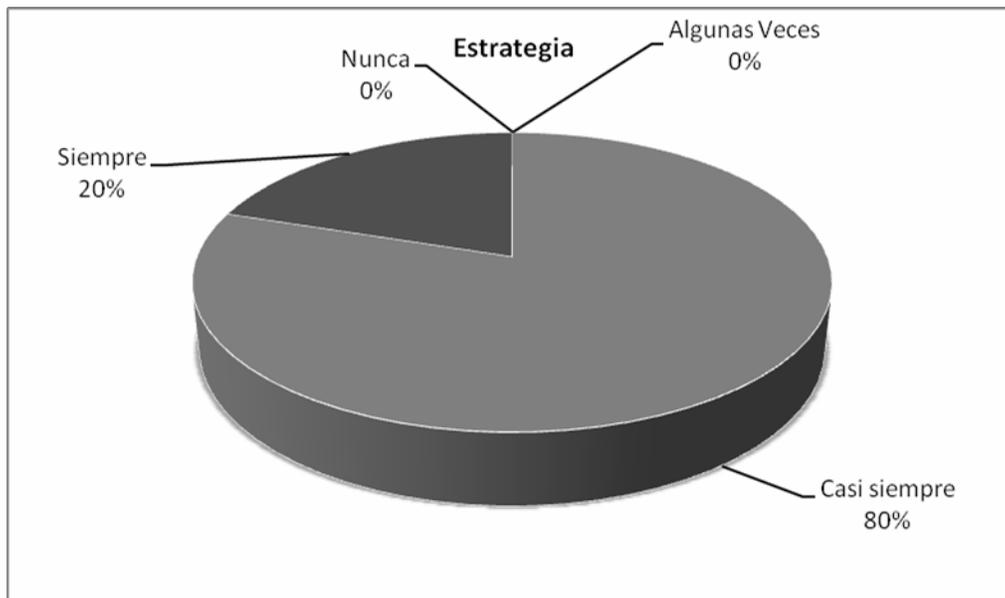
Por último, la dimensión de orientación al desempeño si se tuvo en cuenta ya que en anterior a la fusión se tomaron medidas para estimular el mejoramiento continuo, al logro de resultados de excelencia y a un alto desempeño que se refleja en los procesos de desarrollo y compensación corporativos. Además la comunicación es abierta y directa con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Con respecto al clima organizacional se observa que las tres siguientes variables de énfasis en metas (grado en el cual los colaboradores perciben a las directivas definiendo claramente las metas concernientes a la conducta necesaria de los trabajadores para adquirir y desarrollar sus competencias), énfasis en medios (grado en el cual los colaboradores perciben que la entidad financiera provee apropiado entrenamiento e información necesaria para un desempeño efectivo en sus labores) y servicio de orientación organizacional (grado en el cual los colaboradores perciben que la empresa y los mismos trabajadores asesoran a los clientes externos) fueron tenidos en cuenta previa a la fusión. Sin embargo, la mayoría de variables no fueron tenidas en cuenta como soporte administrativo (grado en el cual los trabajadores la administración amigable, con apoyo y muestra de interés por el bienestar de los colaboradores), orientación a premios no monetarios (grado en el cual los premios no monetarios son percibidos vinculados al desempeño sobresaliente), cooperación y trabajo en equipo (grado en el cual los colaboradores perciben a otros trabajadores como cooperativos y amigables), autonomía (grado en el cual los colaboradores perciben que tienen una supervisión cercana y que permiten elegir la planeación y programación de sus actividades laborales) y toma de decisiones (grado en el cual los trabajadores perciben que son involucrados en la toma de decisiones organizacional).

Podemos concluir que muy pocas dimensiones de cultura y clima organizacional fueron tomadas en cuenta por la entidad financiera, dando como resultado problemas en prácticas y valores en la ejecución del negocio, así como un impacto desfavorable en el ambiente laboral debido a que la empresa adquirida tuvo que “adaptarse” a la empresa adquiriente. Las dimensiones que se tuvieron en cuenta con respecto a clima organizacional (énfasis en metas, énfasis en medios y servicio de orientación organizacional) y las de cultura organizacional (evitación de la incertidumbre y orientación al desempeño) denotan prioridades, en los esquemas mentales de las directivas, que podríamos denominar como la tecnología dura de la cultura organizacional.

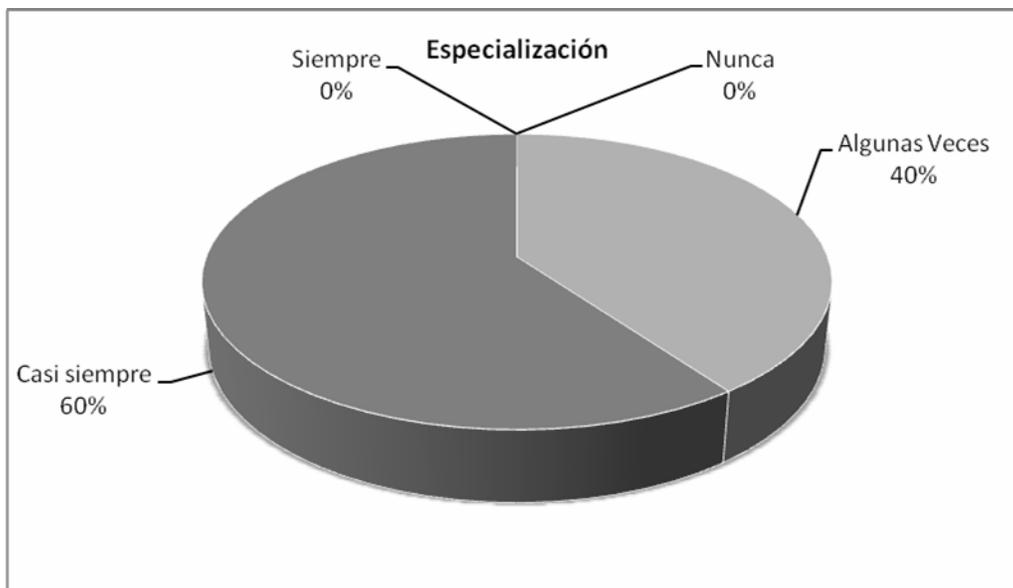
## **7.6. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA**

### **7.6.1. Resultado estrategia**



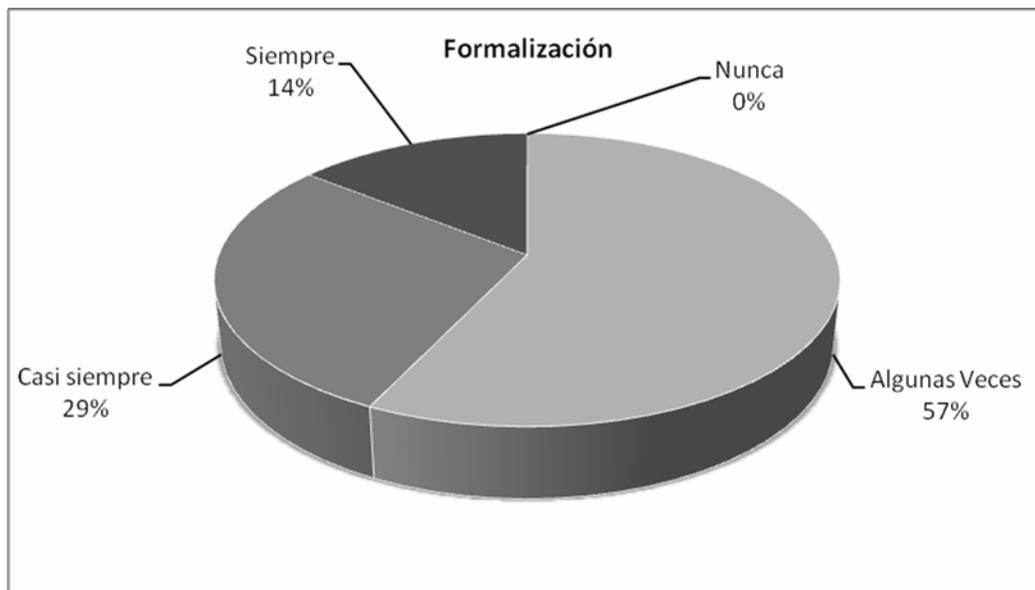
En las acciones de re-estructuración de la empresa se asume como muy relevante la observancia de la estrategia. Se valida la tesis del autor Chandler quien plantea que la estructura sigue a la estrategia. En este caso, la estrategia es el punto de partida del diseño.

#### 7.6.2. Resultado especialización



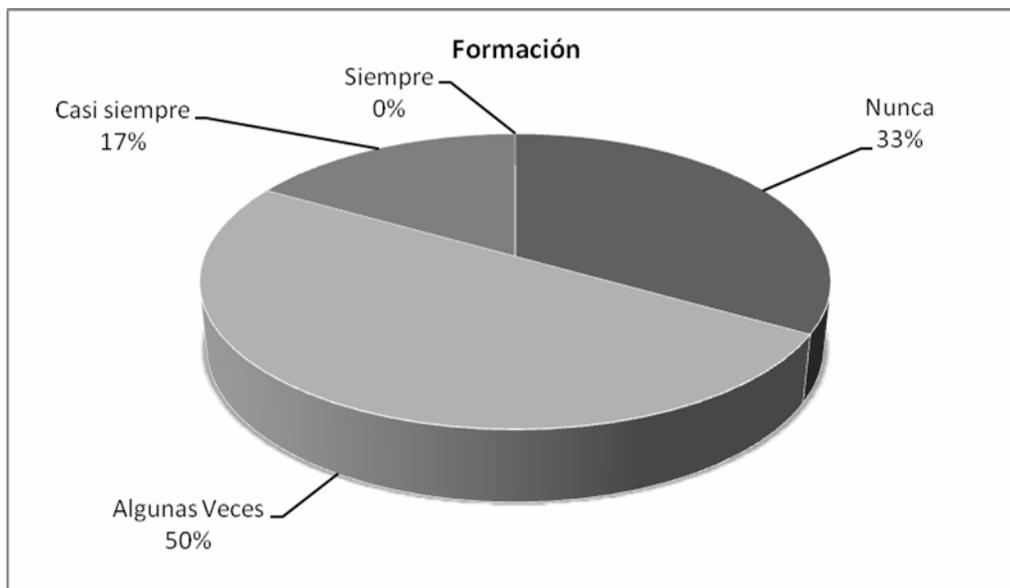
La especialización no es un parámetro muy representativo en las decisiones de diseño. La configuración de los cargos responde más a criterios de polivalencia funcional.

#### 7.6.3. Resultado formalización



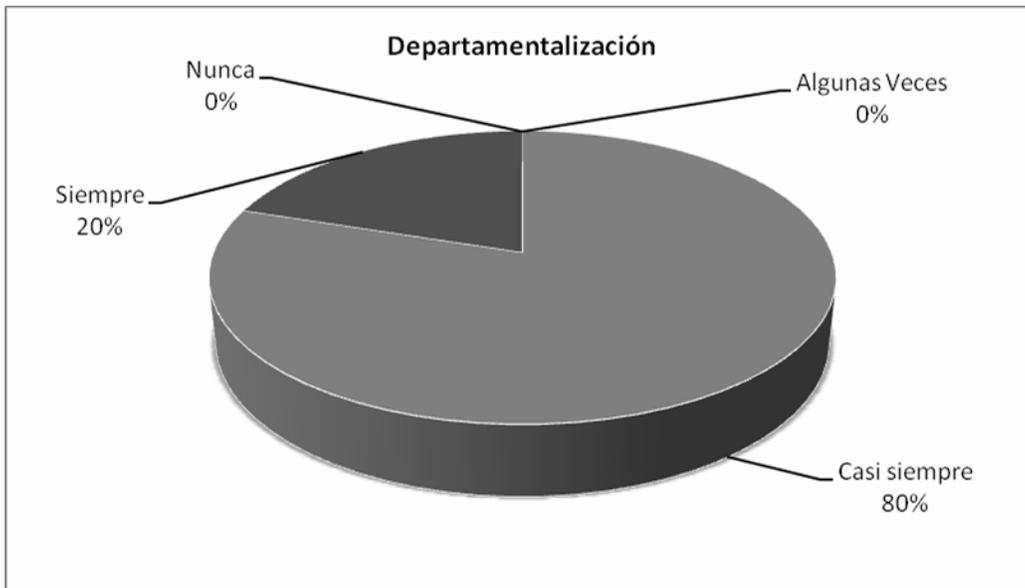
La normalización de procesos y funciones y las acciones de estandarización, no comprenden un parámetro de diseño determinante para la empresa. Si bien existe documentación de rutinas, estas son las requeridas para el aseguramiento funcional, sobre todo en el nivel operativo.

#### 7.6.4. Resultado formación y preparación



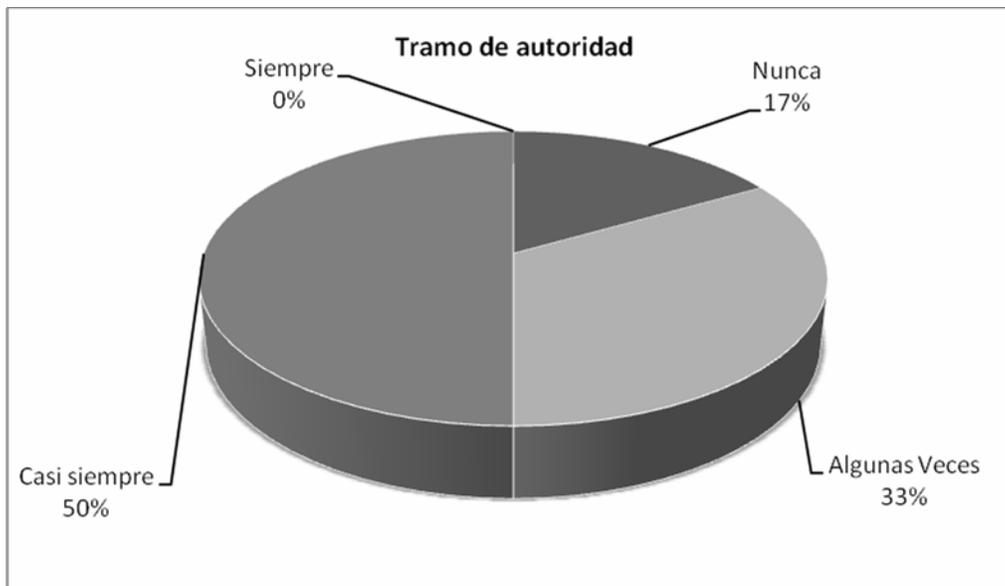
A la hora de su re-estructuración, la empresa no estima como un factor determinante la preparación del personal, en términos de formación y capacitación. Este es un aspecto que se concibe más como una acción de gestión del conocimiento posterior al rediseño.

#### 7.6.5. Resultado agrupación de unidades



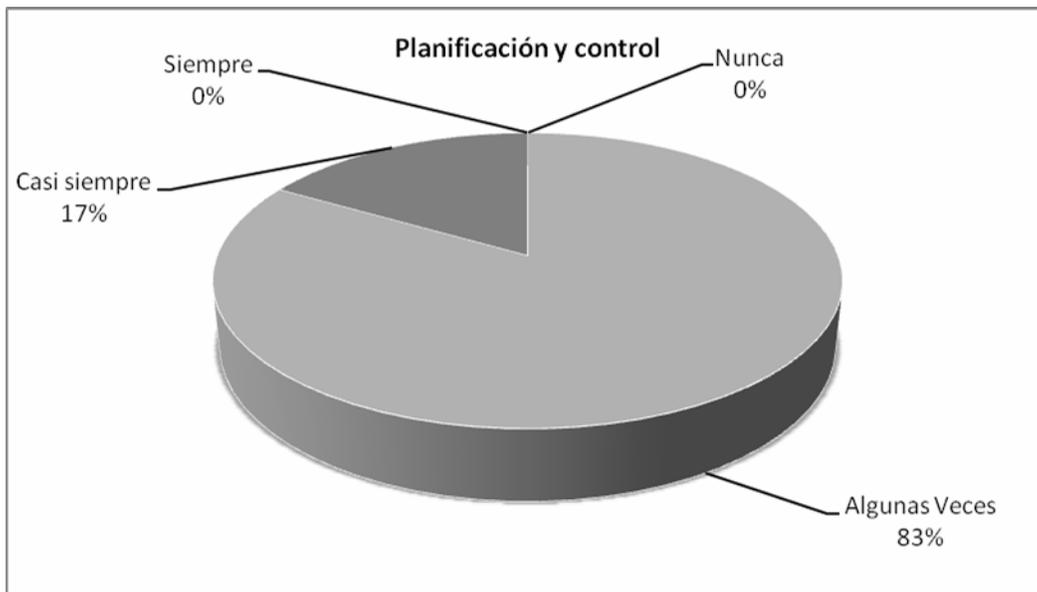
Para el proceso de re-estructuración, la empresa asume como un factor determinante el análisis de agrupación de unidades, buscando ajustarse a las necesidades de los clientes y a las características de su operatividad.

#### 7.6.6. Resultado tramo de autoridad



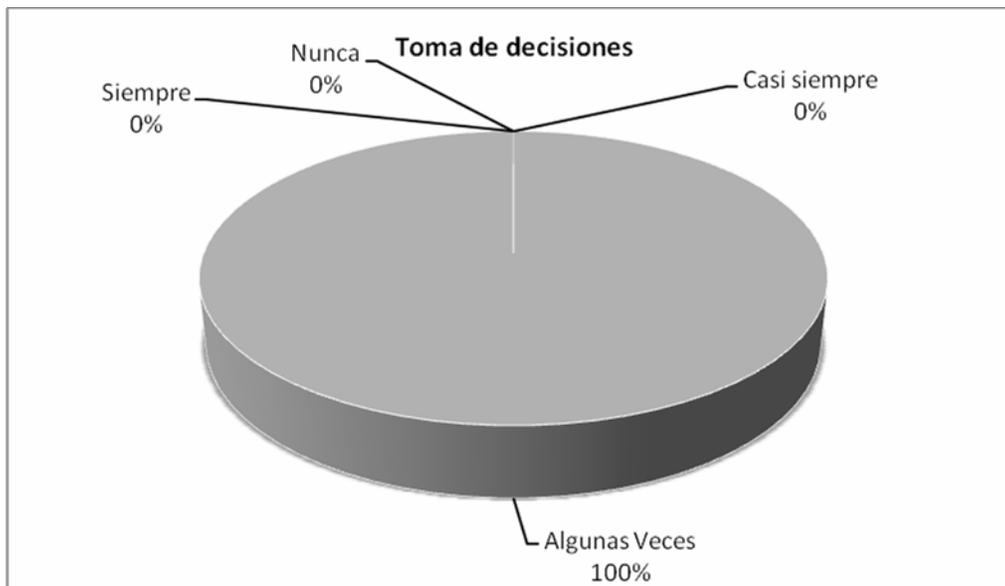
En el proceso de re-diseño, la empresa toma en cuenta la amplitud de control, buscando un tamaño de la unidad acorde con su operatividad. En este sentido, los diferentes niveles se definen en atención a una jerarquía requerida dentro del principio de la cadena de mando mínima.

#### 7.6.7. Resultado planificación y control



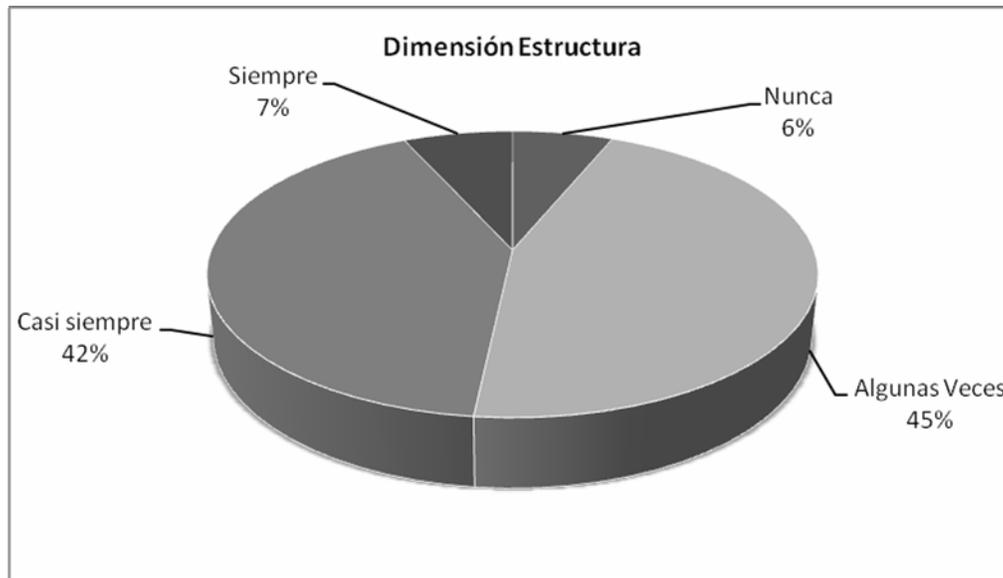
La re-estructuración de la empresa no responde a un proceso intencionado y sistemático. No se prospectan estrictamente los horizontes posibles del diseño.

#### 7.6.8. Resultado toma de decisiones



Sólo en algunas ocasiones, el sistema de decisiones de la empresa se descentraliza. La asignación del derecho de decisión en la operación de re-estructuración es exclusividad de la alta dirección.

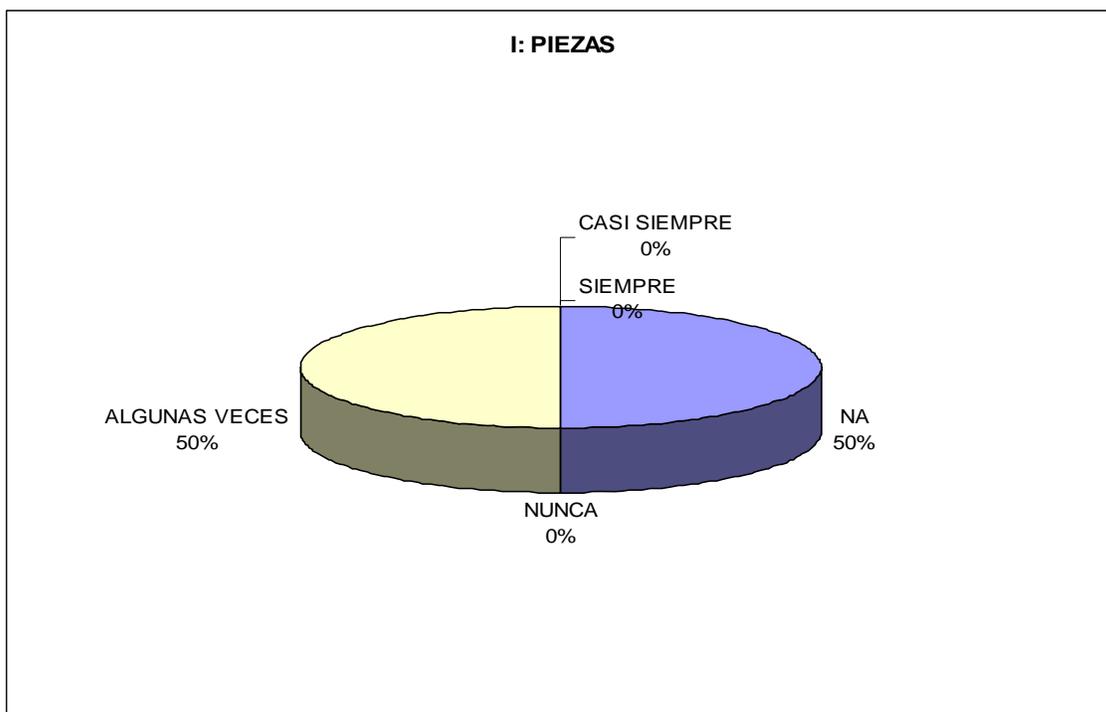
#### 7.6.9. Resultado total



Aunque la empresa toma en cuenta algunos parámetros de diseño a la hora de su re-estructuración, la dimensión de la estructura no es un elemento determinante en sumo grado para orientar su rediseño.

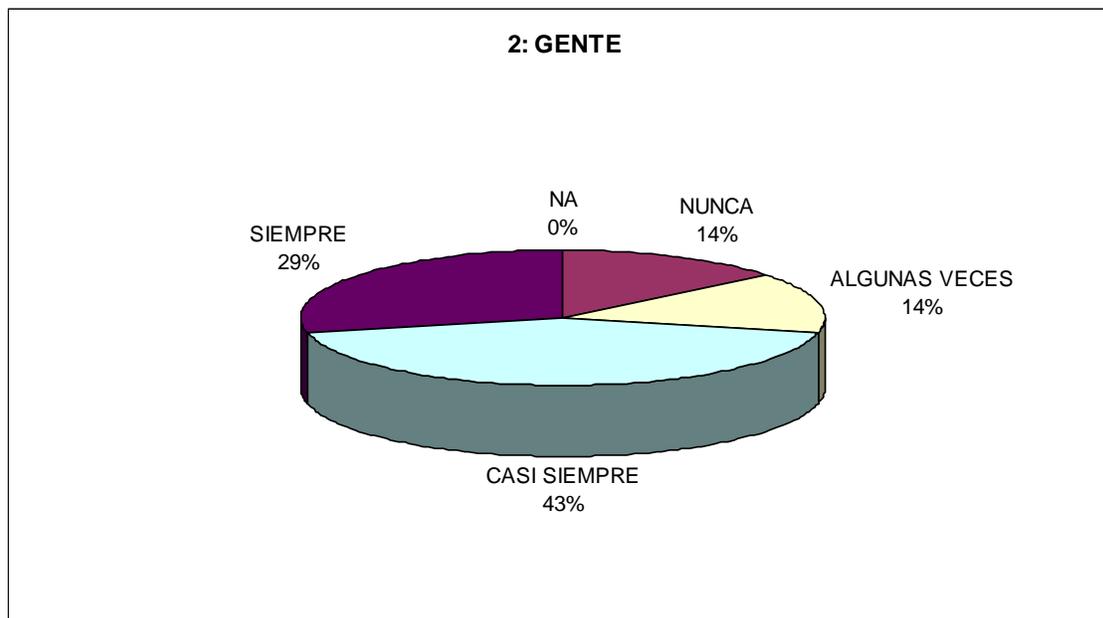
## 7.7. ANÁLISIS FACTOR PROCESOS

### 7.7.1. Factor “Piezas”



Se observa que dentro de los aspectos incluidos en el factor “Piezas”, el factor asociado a alternativas de outsourcing es considerado “algunas veces” en el rediseño organizacional, mientras que “no aplica” el aspecto asociado a selección de proveedores. Esto haría suponer que este factor presenta una importancia relativa en el rediseño organizacional de la empresa, mas aun tratándose de una empresa del sector financiero, en donde es creciente la tendencia de “tercerizar” los servicios. Sin embargo, en el relato no aparece ningún evento asociado (anterior o contemporáneo) al episodio principal; razón por la cual se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño organizacional de la empresa.

### 7.7.2. Factor “Gente”



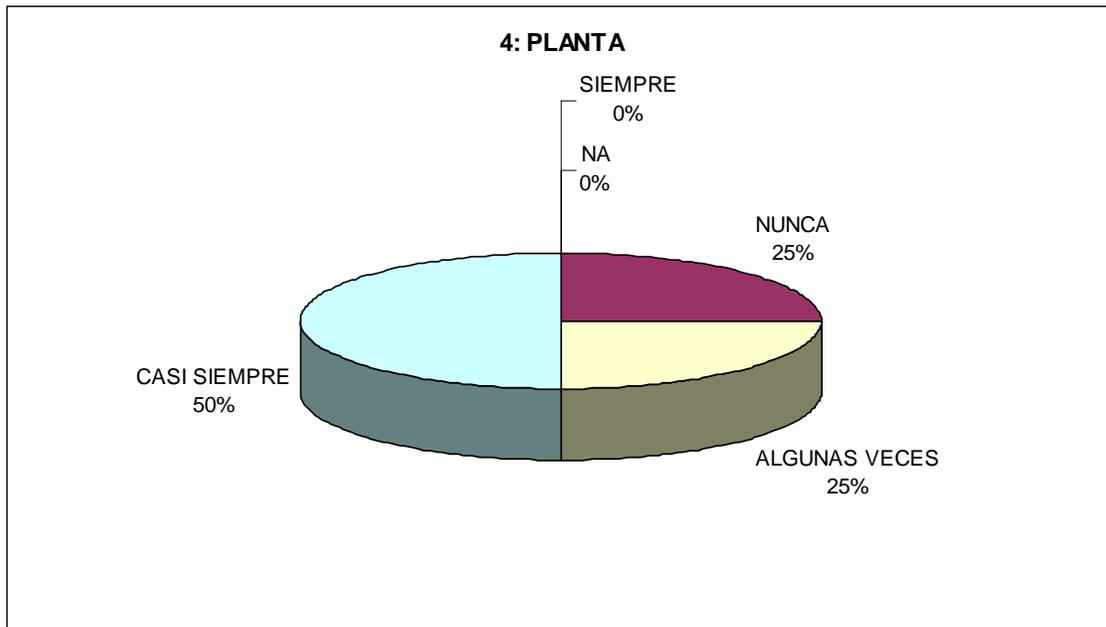
Se observa el factor “Gente” (el cual incluye aspectos como calidad, satisfacción del cliente, estándares de trabajo, etc.) constituye un factor importante dentro de las prácticas de la empresa. Sin embargo, en el relato del caso se registra que, a pesar de las sinergias operacionales mencionadas en el evento ER1, incompatibilidades tecnológicas trajeron como consecuencia demoras, mal servicio, entre otras dificultades. Por ello, se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no fueron considerados en el rediseño de la empresa.

### 7.7.3. Factor “Sistema de Planeación”



Se observa que el factor “Sistema de Planeación” (el cual incluye aspectos como adopción de programas automatizados, almacenamiento y distribución, etc.) constituye un factor que no aplica, o no fue considerado en el rediseño de la empresa. Sin embargo, ello de alguna forma explica las dificultades que se manifiestan en el evento Er3, donde se manifiesta el impacto negativo de la fusión en el uso de las plataformas tecnológicas, debido problemas de incompatibilidad que trajo como consecuencia demoras, mal servicio, entre otras dificultades. Por ello, se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no fueron considerados en el rediseño de la empresa.

#### 7.7.4. Factor “Planta”

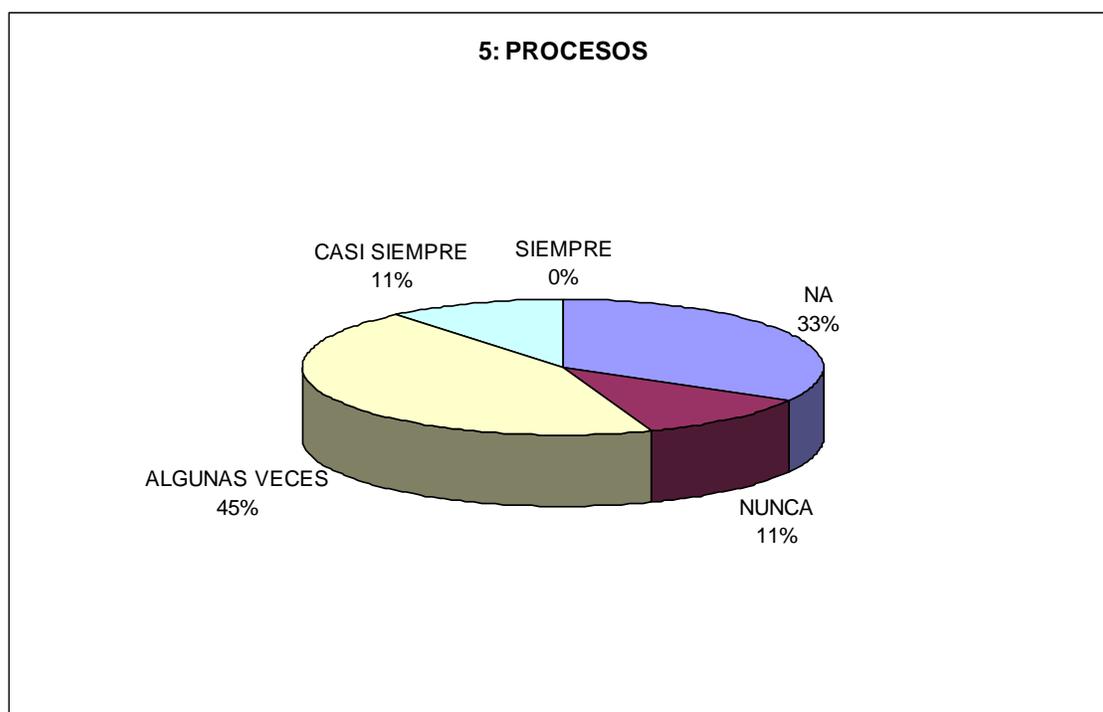


Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Planta” (capacidad, flexibilidad, contingencias, etc.) constituye un factor de importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en el relato encontramos, a partir de lo mencionado en los siguientes eventos relacionados:

- ER1: La sinergia operacional se da en las mejoras de las diversas áreas debido ... al cierre de diferentes sucursales, por encontrarse cercanas unas con otras ...
- ER2: Se observaron también las sinergias financieras ya que habría un cambio en la estructura de capital (composición de deuda y capital que financia los activos) que resultaría del apalancamiento financiero y operativo que daría como resultado un grupo financiero con mayor solidez y respaldo.

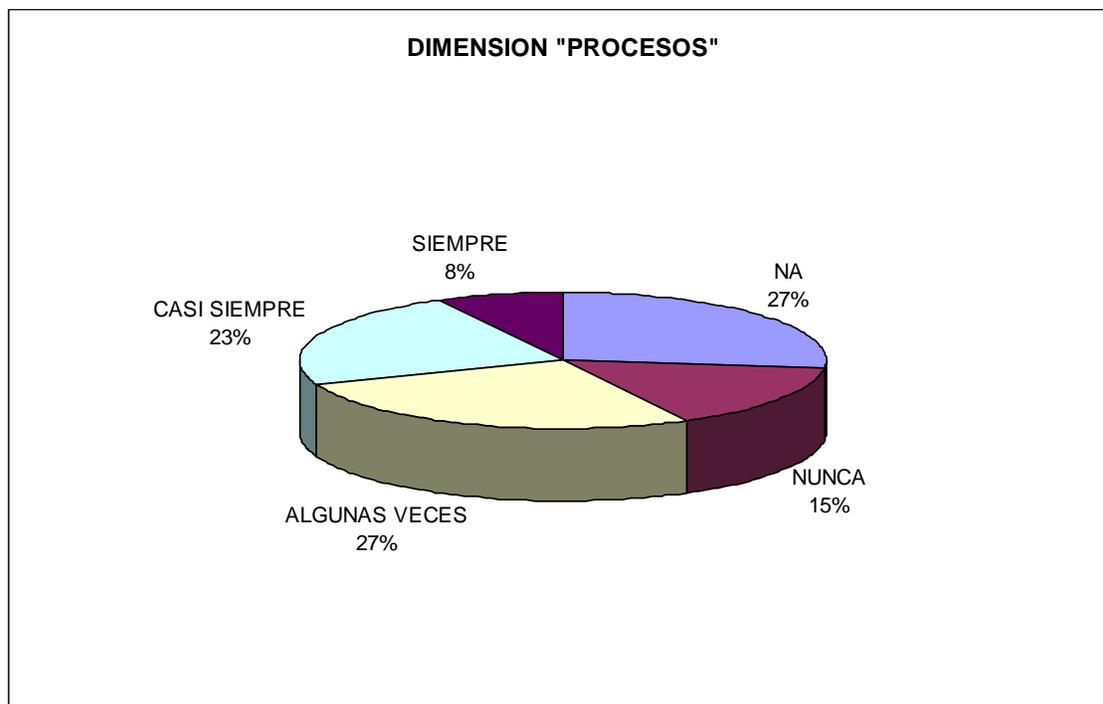
Que los aspectos incluidos en este factor constituyen, como Eventos Relacionados (ER), más bien consecuencias del Episodio Principal. Por ello, se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, estos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes o consecuencias de dicho rediseño.

#### 7.7.5. Factor “Procesos”



Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Procesos” (reingeniería, tecnologías, innovación, etc.) se consideran “algunas veces” en un 45%, lo cual se puede interpretar como un grado de importancia relativamente bajo en el rediseño de la empresa. A pesar que dentro del Episodio principal encontramos el sub-episodio E1.3, donde se señala que una de las etapas que se desarrollaron en la fusión consistió en la retroalimentación para la mejora de los procesos y procedimientos y diferentes áreas de la entidad, en el evento relacionado ER3 se señala que, no se tuvo en cuenta la incompatibilidad de las plataformas tecnológicas, lo que ocasionó un impacto negativo que conllevó a demoras, mal servicio, poca eficiencia y demasiados problemas en los procesos y procedimientos desarrollados. Todo ello corrobora que los aspectos incluidos en dicho factor no fueron considerados en el rediseño de la empresa lo cual, a la postre, tuvo impactos negativos en la empresa.

### 7.7.6. Resultado total



Se observa que en el proceso de re-estructuración de la empresa, la dimensión correspondiente a “Procesos” se tuvo siempre en cuenta sólo en un 8% de las veces, para acompañar la labor de rediseño.

Con la finalidad de complementar los resultados obtenidos de la encuesta, **el relato se organizó en**

- Eventos anteriores.
- Eventos contemporáneos.
- Episodio principal.
- Eventos relacionados.
- Eventos posteriores.

#### **Eventos anteriores**

EA1: En los albores de la década de los noventa mediante la reforma financiera y apertura económica decretada por el presidente de Colombia César Gaviria se puede acceder al mercado nacional del sector financiero por las entidades extranjeras.

EA2: Ante lo que se vislumbra la entidad financiera se prepara en la modernización de procesos, incremento de productividad, mejoramiento de servicios e inversión en tecnología teniendo en cuenta sus recursos propios.

EA3: La entidad financiera logró posicionarse por su confianza y transparencia en los clientes. Hay que anotar, que por varias décadas la organización se enfocó en sus productos olvidando los servicios, clientes y servicio postventa. Lo fundamental era cumplir con lo pactado pero las relaciones las buscaba el cliente, se daba por sentado que el cliente era el que debía buscar a la entidad financiera.

## **La Fusión**

EA4: Esta fusión se dio después de que se reunieran los presidentes de ambas instituciones donde se empezaron las negociaciones informales debido a que ambas estaban interesadas. Después vino la valoración de la empresa y un bono por la compra total de dicha entidad.

### **Episodio principal**

E: El proceso de unificación se estructura como una fusión. Esta fusión que se hace por esos dos conglomerados no causa mucha sorpresa en el sector financiero debido a que mediados de la década del 2000, es común, debido a la competitividad nacional e internacional. Las etapas que se desarrollaron en la fusión fueron la de

- E1.1 **planeación donde se rediseño** la estructura organizacional,
- E1.2 la segunda etapa fue la **integración de cada una de las actividades** desarrolladas y
- E1.3 la última es la **retroalimentación para la mejora de los procesos** y procedimientos y diferentes áreas de la entidad.

### **Eventos relacionados**

ER1: La **sinergia operacional** se da en las mejoras de las diversas áreas debido a las

- economías de escala,
- disminución de costos,
- aumento de los niveles de eficacia y
- el cierre de diferentes sucursales debido a cercanía con otras,

Estos fueron los puntos clave en los acuerdos para la fusión de las instituciones.

ER2: Se observaron también las **sinergias financieras** ya que habría

- un **cambio en la estructura de capital** (composición de deuda y capital que financia los activos)
- que resultaría del **apalancamiento financiero y operativo** que
- daría como resultado un grupo financiero con **mayor solidez y respaldo**.

ER3: Un punto, que no se tuvo en cuenta, pero que después tuvo un impacto **negativo fue el de las plataformas tecnológicas**, debido a que eran incompatibles lo cual conllevó a

- er3.1: demoras,
- er3.2: mal servicio,
- er3.3: poca eficiencia y
- er3.4: demasiados problemas en los procesos y procedimientos desarrollados.

Sin embargo, la fortaleza de una entidad financiera era el sector corporativo que se articulaba con la fortaleza de la otra entidad que es el segmento personal.

### **Eventos posteriores**

Para la fusión hubo un comité encargado de la planeación, sin embargo,

EP1: este comité se centro en **el negocio más grande y rentable**

EP2: dejando a un lado **otras unidades de negocio interesantes.**

EP3: Se concentraron en las **redes de sucursales, en la reducción de costos e incremento en la eficiencia de la entidad.**

Ahora bien, la cultura organizacional

EP4: Las exigencias normativas, legales y jurídicas para la fusión se cumplieron según lo estipulado por la Superintendencia Financiera y la Constitución nacional.

Los colaboradores ven en la fusión a un poderoso conglomerado que les da mayor certidumbre con respecto a una carrera al interior de la empresa, dependiendo claro está, de los resultados individuales.

Se continúan con las mismas prerrogativas contractuales, prestaciones sociales y seguridad en el cargo.

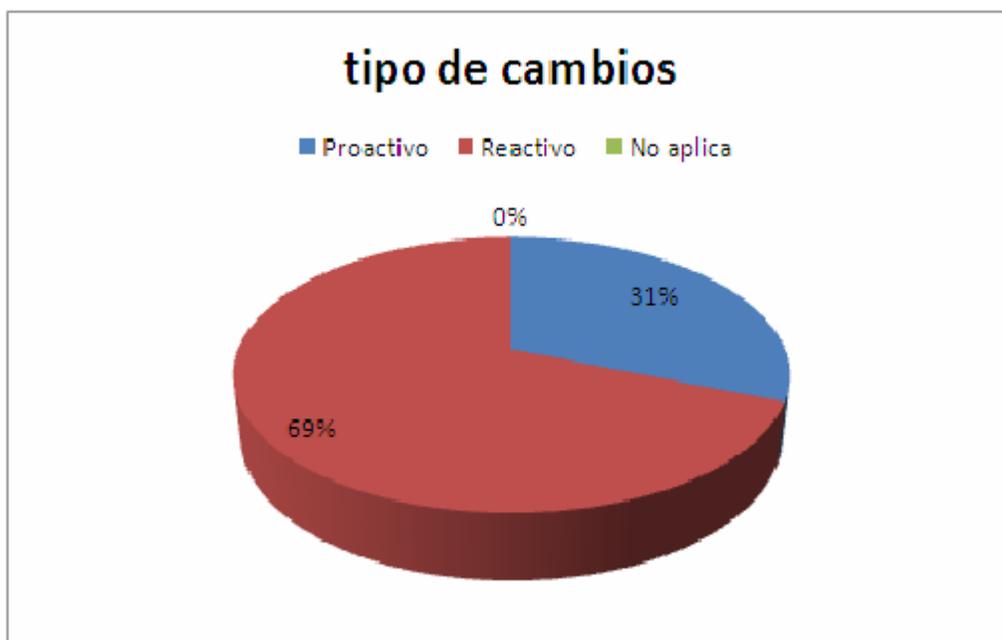
En la cultura de la entidad financiera las reglas no escritas de comportamiento laboral y social son importantes (lealtad y nadie debe sobresalir demasiado ni para bien ni para mal, hay rumores pero no directamente hacia los compañeros y compañeras esto se da en círculos muy íntimos).

Se hace carrera principalmente a partir de relaciones sociales, hay que tener buenos contactos a partir de una red formal y en algunas pocas ocasiones, informal.

## **7.8. ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN**

Teniendo en cuenta la definición de cambio y transformación organizacional considerada de la empresa financiera sujeto de estudio, se identificó que fue objeto de una fusión este proceso consistió en la unificación de dos estructuras. Esta fusión que se hace por dos conglomerados lo cual no causa sorpresa en el sector ya que era una práctica común en la década del 2000. Otro evento que se dio fue la valoración de la empresa y un bono por la compra total de dicha entidad.

Con base en los dos tipos de cambio identificados en la literatura (proactivo y reactivo) y que fueron objeto de consulta en la encuesta, se pudo establecer que el tipo de cambio empleado por la empresa es de tipo reactivo, sin olvidar que el tipo de cambio no necesariamente obedece a una tipología en concreto, sino a una situación de gradación, en este sentido el 61% de los resultados de la encuesta nos muestran la inclinación de la organización a este tipo de cambios, el restante obedece a el cambio de tipo Proactivo equivalente a un 39%, en concordancia con el resultado se puede decir que son las diferentes variaciones en las variables no controlables, (Tendencia Mundial, Economía y legislación), las que motivan a la organización a tomar medidas que les permitan enfrentar estos escenarios.

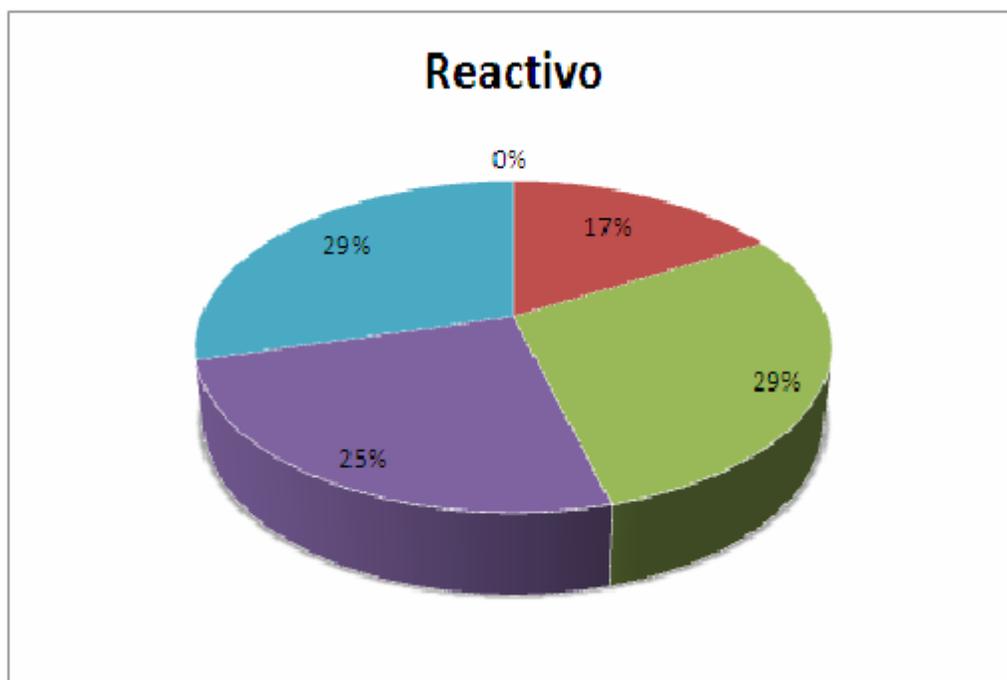


En este sentido las etapas que fueron consideradas para la implementación del cambio en la empresa y que fueron desarrolladas en la fusión fueron: la de planeación donde se rediseño la estructura organizacional, la segunda etapa fue la integración de cada una de las actividades desarrolladas y la última es la retroalimentación para la mejora de los procesos y procedimientos y diferentes áreas de la entidad.

Para la fusión fue asignado un comité el cual se encargó de la planeación, sin embargo, este comité se centro en el negocio más grande y rentable dejando a un lado otras unidades de negocio interesantes. Se concentraron en las redes de sucursales, en la reducción de costos e incremento en la eficiencia de la entidad. Ahora bien, la cultura organizacional.

El cumplimiento de la legislación se dio a cabalidad, de acuerdo con lo contemplado en la Constitución Política Nacional y la Superintendencia Financiera.

Los diferentes participantes en la fusión visualizaron esta alternativa como una poderosa herramienta, que les garantizaba disminuir la incertidumbre con respecto a una carrera al interior de la empresa, dependiendo claro está, de los resultados individuales. Se continúan con las mismas prerrogativas contractuales, prestaciones sociales y seguridad en el cargo.



Se observa que para la implementación del cambio reactivo, uno de los valores más significativo, reflejado en un 29% corresponde a la prospectiva como una acción para simular escenarios futuros y apoyar la toma de decisiones, así como involucrar a cada uno de los trabajadores en este proceso, no siendo este aspecto lo suficientemente importante para la empresa en el momento de la implementación del cambio; el 29% de la información corresponde a contar con un plan estratégico que facilite la implementación del cambio, así como con un plan de capacitación que permita disminuir la aversión al cambio, el cual es un estado natural en los empleados; el otro 25% corresponde al desarrollo de tareas de investigación y desarrollo de productos, Las relaciones entre las personas de la empresa fomentan un ambiente de cambio, el restante porcentaje corresponde a información que no aplica o que no es significativa para el encuestado (17%).

## 8. ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO EMPRESA “A”

En este punto se incluye una reseña histórica de la empresa y un relato, donde se resumen los eventos principales asociados al episodio-objeto de estudio en el presente caso.

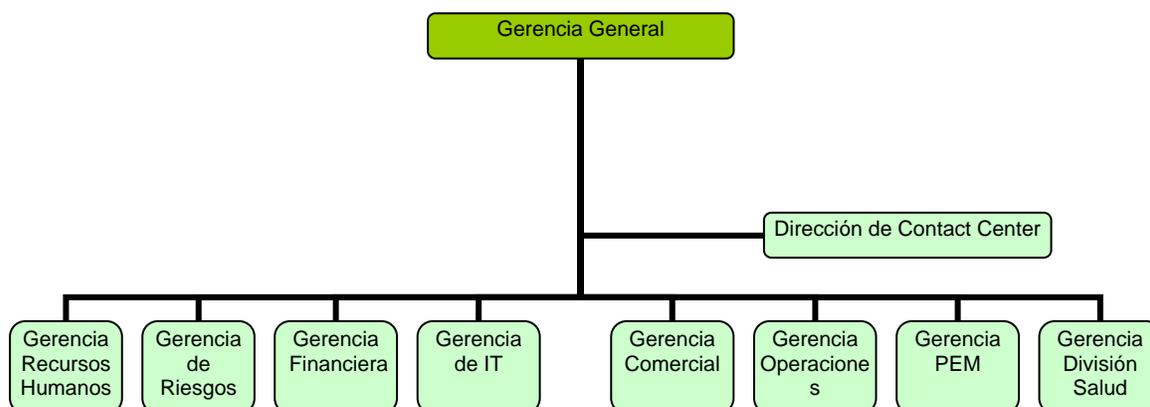
### 8.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – RESEÑA HISTÓRICA.

**La Empresa “A” SA** es una organización privada cuyo enfoque fundamental es la Gestión de Procesos Operativos, con tecnología basada en imágenes. La empresa considera que lo anterior ha permitido generar un valor agregado para sus clientes, lo cual hace posible que estos puedan concentrarse en aspectos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de sus negocios.

La Empresa “A” se constituyó en 1998 como resultado de un proyecto para cubrir una necesidad del mercado, combinando los puntos fuertes de la tecnología, las finanzas, la experiencia y la capacidad de gestión.

La empresa considera que el enfoque fundamental de “A” ha sido la administración del Procesamiento de documentos de gestión y transacciones. La capacidad inicial de operaciones se centralizaba en el procesamiento de cheques y se ha evolucionado, logrando cumplir los objetivos señalados en el Plan Estratégico, hacia el procesamiento de transacciones complementarias, de documentos y centros de operaciones (back office).

## 8.2. ESTRUCTURA



## 8.3. SERVICIOS

- (S1) La compensación de cheques y Verificaciones Legales.
- (S2) Gestión de la Información.
- (S3) Administración de información “Back Office”.
- (S4) Centro de Contacto.
- (S5) Ae (“A” a la electrónica).
- (S6) Conciliación de ingresos

### **S1: La compensación de cheques y Verificaciones Legales**

El Sistema bancario de Colombia procesa un promedio diario de 170.000 cheques depositados por sus clientes en sus cuentas. Detrás de estas operaciones hay un gran número de procesos en los que participan los principales agentes económicos del país.

Cada proceso, controlado por el Banco Central, debe ser manejado con los más altos niveles de satisfacción, seguridad de la información y confiabilidad.

Aunque este es un proceso invisible para los usuarios del sistema financiero, implica un trabajo continuo de cientos de personas, las 24 horas del día. En la actualidad, “A” procesa 6 de 10 cheques depositados en el país, satisfaciendo las necesidades de los clientes y realizando una labor vital para el sistema financiero en Colombia.

### **S2: Gestión de la información**

En el marco de una creciente tendencia de las compañías a “tercerizar” las actividades operativas, “A” ofrece la línea de servicio de gestión de información. Su objetivo es suministrar información lógica de una manera organizada y coherente, originada en información física del cliente y sobre la cual se realizan consultas permanentes de una o múltiples áreas, bajo unos parámetros y reglas de negocio definidos por el mismo.

### **S3: Administración “Back Office”**

En un mundo de negocios cambiantes, la información tiene un papel preponderante en la toma de decisiones. Sin embargo, la información inconexa, no estructurada y desconectada de las necesidades reales de la organización, podría ser aún más riesgosa que no tenerla. Para ello, “A” trabaja en la consolidación de información crítica del cliente, y la organiza, de acuerdo con las reglas de negocios definidas previamente, y apoyado en tecnología de captura de imágenes, en el país.

Como resultado de valor agregado para los clientes de “A”, se incluyen múltiples beneficios como consultas de información eficientes, inteligentes y multifuncionales, basadas en imágenes, menos tiempo requerido en la consolidación de información y otras actividades operativas que no incluyen valor al usuario final, pero que se traducen en una mayor disponibilidad de tiempo y recursos para los clientes.

### **S4: Centro de Contacto**

Responde como una solución a las necesidades actuales de clientes, para mejorar su servicio.

Su punto de partida son los procesos de gestión de documentos llevados a cabo en cada uno de los productos ofrecidos por “A”, (Gestión de la Información y Servicios de centros de Procesamiento), del que se obtiene la información de base para la atención del público a través del Centro de Contacto.

El Contact Center de “A” es diferente de los centros comunes de llamadas, ya que integra de forma inteligente la información clave para el cliente, poniéndola a disposición de sus usuarios, según las reglas de negocio definidas previamente. Esta rama de negocios incluye servicios de recolección, la atención del usuario, la verificación de los datos obtenidos por teléfono y el mantenimiento a empleadores.

### **S5: “A”<sup>e</sup>**

En la era moderna de la tecnología, las soluciones también son tecnológicas. Los sistemas se conectan entre sí, facilitando la gestión empresarial y demandando menos recursos físicos y de logística, mitigando riesgos operacionales, riesgos de fraude, de reputación y financieros.

La regulación es cada día más estricta en el cumplimiento de normas de Calidad y la oportunidad en la prestación de Servicios, demandando de las compañías más inversión en recurso humano y tecnológico. Es allí donde confluyen la tecnología, los procesos, las metodologías y ante todo la experiencia y trayectoria de un equipo humano que logra adecuar todos estos elementos a la realidad de su negocio.

Las soluciones de “A” se basan en modelos tecnológicos que hablan entre sí, cruzan, validan y reportan información (minería de datos) que es clave para el “core business” y que representa una fuente estratégica para lograr una “inteligencia de negocios” que permita sustentar y apalancar decisiones trascendentales para hacer crecer su compañía.

### **S6: Conciliación de ingresos**

La coherencia entre las cuentas contables y sus soportes, cuando se trata de facturación, hace necesario tener una herramienta que suministre con gran precisión el resultado de cruce de bases de datos y proporciones los excedentes y/o faltantes en dichas conciliaciones.

#### **8.4. CRECIMIENTO DE VOLÚMENES EN LA LÍNEA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN.**

Desde el inicio de operaciones, la empresa ha tenido claridad respecto a la fortaleza que constituye invertir en tecnología de punta, tanto desde una perspectiva de capacidad como de la eficiencia en los procesos.

A su vez, “A” decidió desde un principio apostar por una tecnología cuya capacidad sobrepasaba ampliamente a la demanda de servicios en procesamiento y digitalización de documentos de los clientes del sector financiero de ese entonces. Ello debido a que la estrategia de “A” se orientaba a una oferta agresiva de servicios a las empresas del sector financiero, donde se mostraba a los clientes potenciales las ventajas, en tiempo y costos, de adquirir el paquete de servicios que ofrecía “A”, en la modalidad de “Outsourcing”.

Es así como “A” se fue consolidando como una alternativa de asistencia en el procesamiento y digitalización de la información para el sector financiero, lo cual condujo a incrementos en la utilización de la capacidad operativa, y al crecimiento de su personal de planta.

Sin embargo, esta tendencia fue revirtiéndose en años recientes, en gran parte debido al incremento de las transacciones bancarias y financieras vía Internet, lo cual se tradujo en una reducción en el uso de documentos físicos, principalmente los cheques. Esto generó una sub-utilización de los equipos de la empresa, que llegó en meses recientes a una utilización promedio del 40% de la capacidad.

Es así como el año 2008, diez años después del inicio de las operaciones, “A” decide expandir sus servicios a la industria de la salud con la adquisición de la Empresa “AS” con 13 años de experiencia y con una plataforma tecnológica adecuada para las operaciones de dicho sector. Con ello, la empresa buscó diversificar la oferta de servicios, extendiéndola al sector salud, al ofrecer a los clientes servicios que les brinden información oportuna que les facilite la toma de decisiones para trámites, autorización y pago de cuentas medicas y recobros. La empresa considera que, en el corto plazo, el sector salud será poco sensible a la aparición de otras alternativas tecnológicas para la transferencia y el desarrollo del procesamiento de su información.

La decisión de “A” de expandir sus servicios al sector salud hizo necesario un rediseño organizacional, en un esfuerzo por adaptar la organización a su incursión en dicho sector, así como al procesamiento de volúmenes de operación significativamente mayores a los que tradicionalmente la empresa ha venido manejando a lo largo de todos sus años de existencia.

#### **8.5. ASUNTOS CLAVES PREVIOS AL PROCESO DE REDISEÑO**

A continuación, se resaltan los asuntos claves previos al proceso de rediseño. El señalamiento y descripción de los dichos asuntos claves se clasifican como Eventos Anteriores (EA) y Eventos Contemporáneos (EC).

##### **8.5.1. Eventos anteriores (EA)**

Denominamos *eventos anteriores* (EA) a aquellos eventos que habiendo ocurrido antes que el episodio, ejercieron influencia significativa sobre éste. (Barzelay & Cortázar, 2004)

EA1-2: El incremento del volumen de transacciones del sector financiero por vía Internet trajo como consecuencia una reducción sustancial en el volumen de transacciones con cheques, lo cual hizo a su vez que la empresa funcionara muy por debajo de su capacidad – aproximadamente un 40% de la capacidad de planta.

EA3-4: Ello motivó que la alta gerencia se pusiera en la tarea de buscar nuevos sectores – diferentes del sector financiero – que necesitaran el procesamiento de información y digitalización de documentos. Esta búsqueda permitió detectar en el sector salud una opción que ofrecía buenas perspectivas de trabajo, además del uso de una tecnología que no resultaba muy diferente de la utilizada por la empresa para la atención de los clientes del sector financiero.

EA5: Esta decisión estuvo acompañada por la oportunidad para la empresa de adquirir la Empresa “AS”, la cual dispone de una plataforma tecnológica adecuada para las operaciones del sector salud. Esta adquisición contribuyó a potenciar las posibilidades de la empresa en 2 aspectos: 1) un incremento en la capacidad de procesamiento y digitalización de documentos, y 2) Adquisición de la experticia para el procesamiento y digitalización de documentos en el sector salud, debido a que la adquisición de esta empresa incluyó la contratación del personal con el know-how de dichos procesos.

EA5-1:1) Incremento en la capacidad de procesamiento y digitalización de documentos

EA5-2: 2) Adquisición de la experticia para el procesamiento y digitalización de documentos en el sector salud, debido a que la adquisición de esta empresa incluyó la contratación del personal con el know-how de dichos procesos.

### **8.5.2. Eventos contemporáneos (EC)**

Los *eventos contemporáneos* (EC) son aquellos que también ejercieron influencia sobre el episodio, pero que temporalmente ocurrieron de manera paralela a éste. (Barzelay & Cortázar, 2004)

EC1: La empresa contacta dos posibles clientes muy importantes del sector salud: “C1” y “C2”.

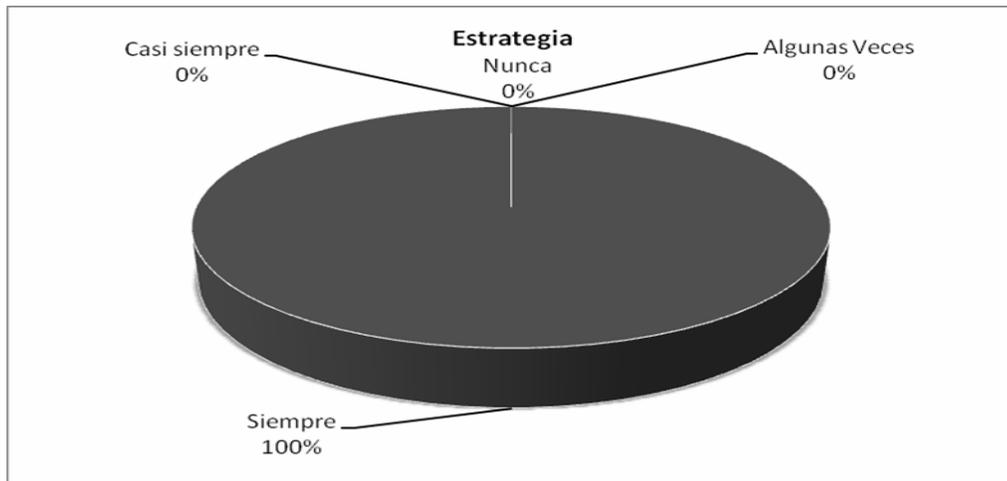
EC2: La empresa estima, en el caso de lograr acuerdos de servicio (ADS) con dichas empresas, que el volumen de trabajo registraría un crecimiento del 160%

EC2.1: La empresa considera que para lograr procesar ese volumen de trabajo, conservando los estándares de calidad en la atención de los clientes, será necesario 1) reestructurar algunas áreas de la organización, para una gestión más eficiente de los procesos, 2) crear una división especial para trabajar con clientes del sector salud, e 3) incrementar la capacidad de planta.

EC3: La empresa finalmente se considera en capacidad de lograr dicho incremento en su capacidad, y se logra la firma de “Acuerdos de Servicio” (ADS) con “C1” y “C2”.

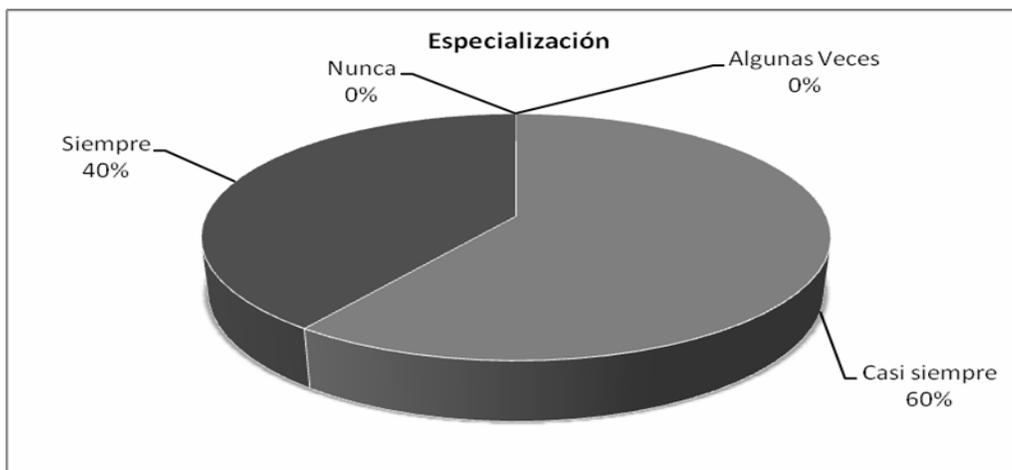
## **8.6. ANÁLISIS FACTOR ESTRUCTURA**

### **8.6.1. Resultado estrategia**



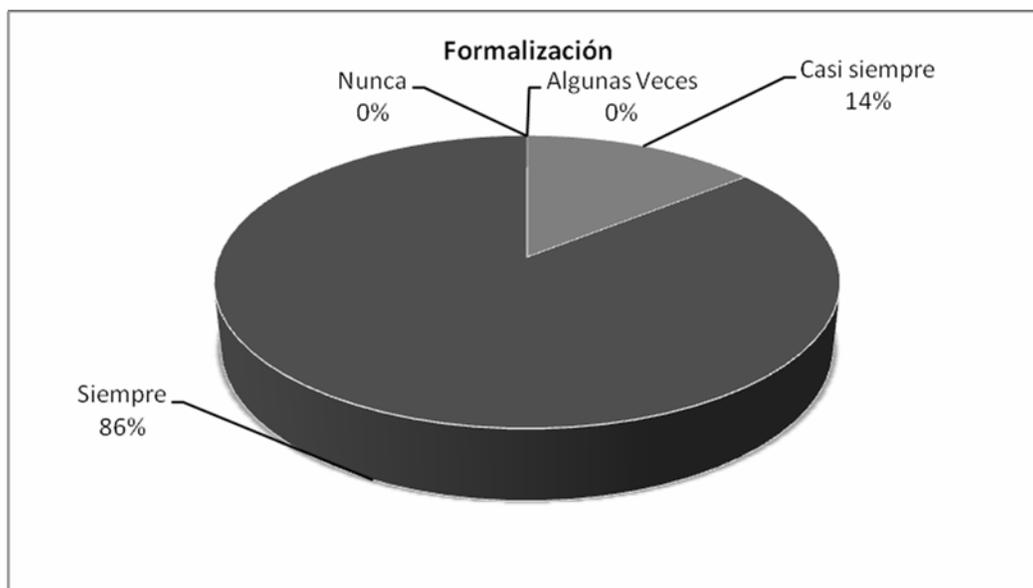
Para esta empresa, la formulación de la estrategia se convierte en un elemento medular de sus operaciones y significa el punto de partida de la acción organizacional. Como tal, las elecciones estratégicas de la compañía impactan en su estructura, conllevando decisiones de rediseño.

### 8.6.2. Resultado especialización



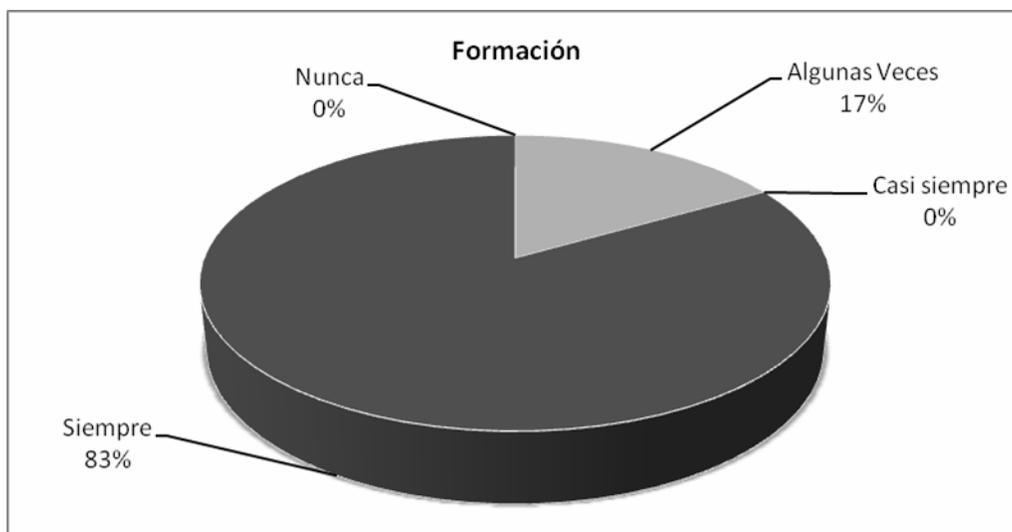
En términos de la estructura organizacional, la empresa considera la división del trabajo como un elemento apropiado en su labor operativa. Evalúa con cierta importancia formas de especialización del trabajo, sobre todo en el núcleo de operaciones.

### 8.6.3. Resultado formalización



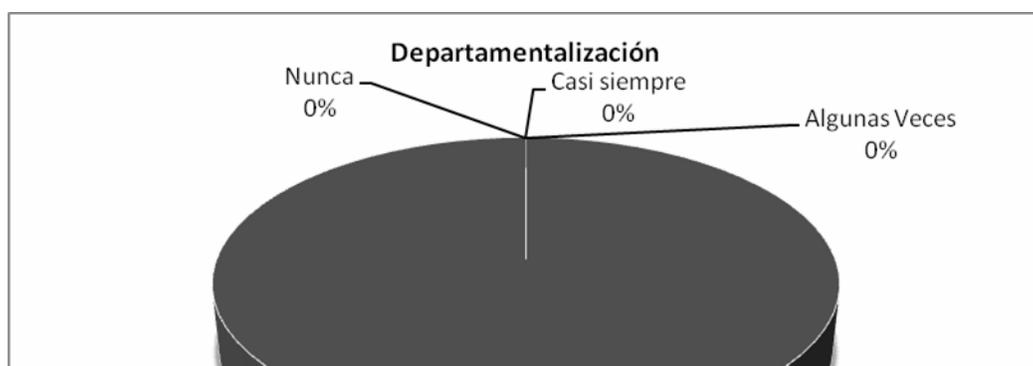
La definición clara de los protocolos de actuación endógena es una variable importante del diseño organizacional de la empresa. Por su misma filosofía de la calidad, implementa los estándares necesarios para el mejoramiento continuo de su cadena de valor interna. Su estructura interna destaca por la normalización apropiada de procesos y procedimientos, los cuales se documentan.

#### 8.6.4. Resultado formación y preparación



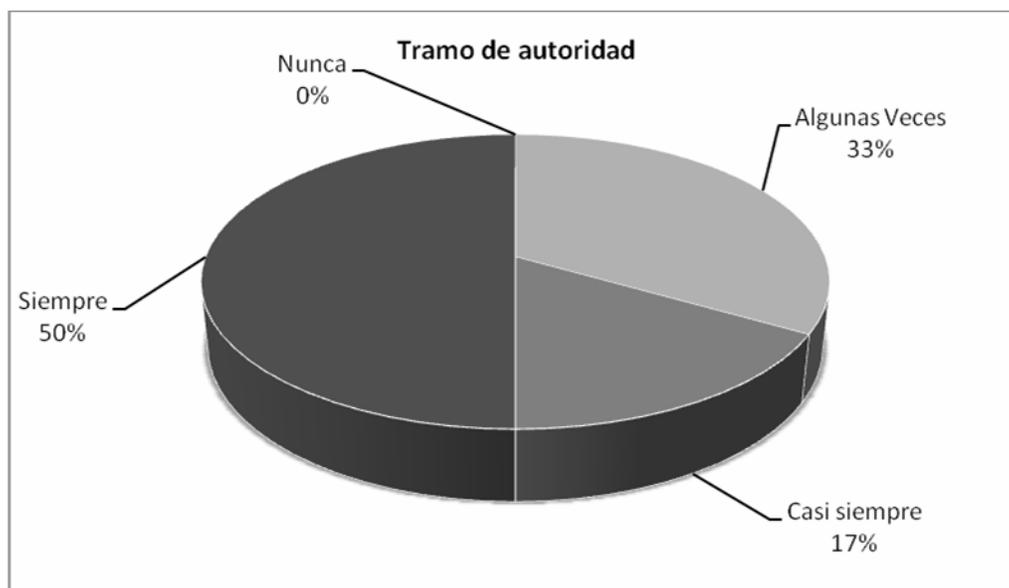
La empresa considera que el personal debe conocer el alcance de su cargo, por lo que entrega la inducción necesaria y capacitación requerida para que el empleado enriquezca su labor.

#### 8.6.5. Resultado agrupación de unidades



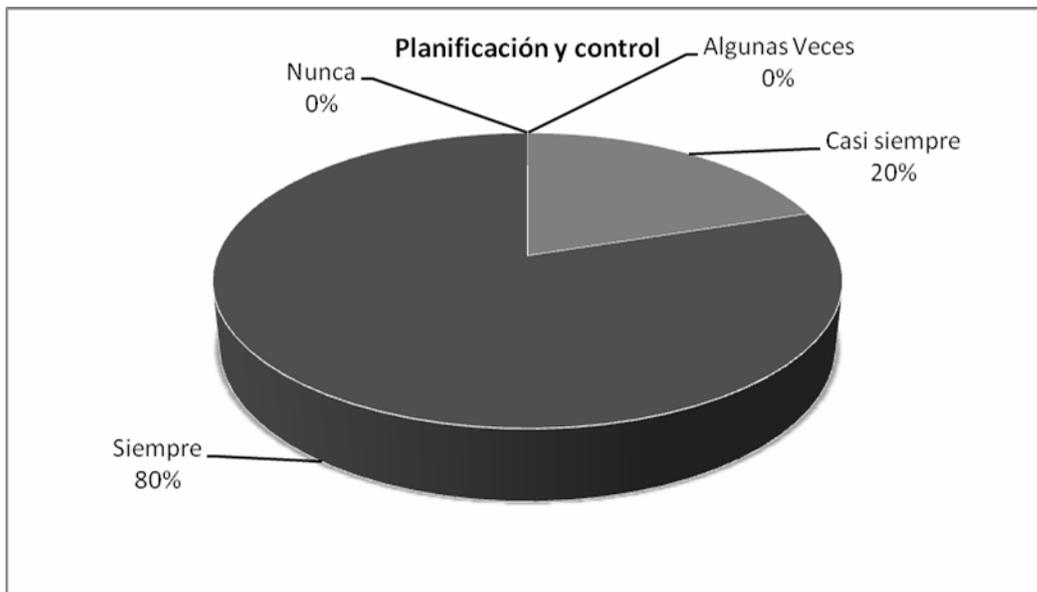
La empresa siempre está evaluando las diversas formas y bases para la agrupación de los cargos, buscando que las áreas compartan recursos y metas de desempeño comunes. En este sentido, la estructura organizacional supera la organización jerárquica tradicional solo desde la perspectiva funcional, para trascender a una departamentalización híbrida que le permite mayor flexibilidad y nivel de respuesta ante las exigencias del entorno.

#### 8.6.6. Resultado tramo de autoridad



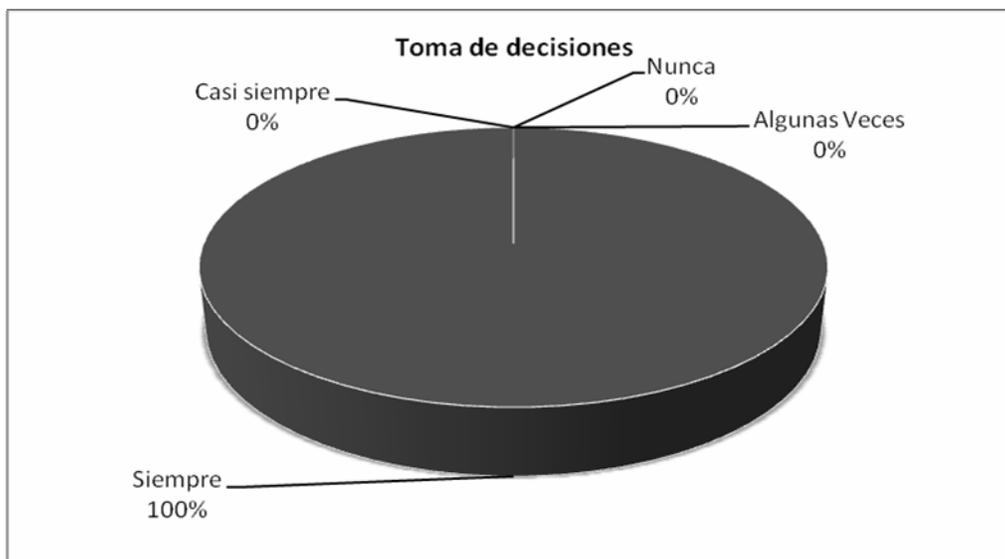
En aras de una estructura flexible, la empresa asume que los ámbitos de autoridad deben estar en correspondencia con la estrategia de negocio, por lo que propicia los niveles jerárquicos necesarios. No obstante, la labor de evaluación de la cadena de mando no es permanente.

#### 8.6.7. Resultado planificación y control



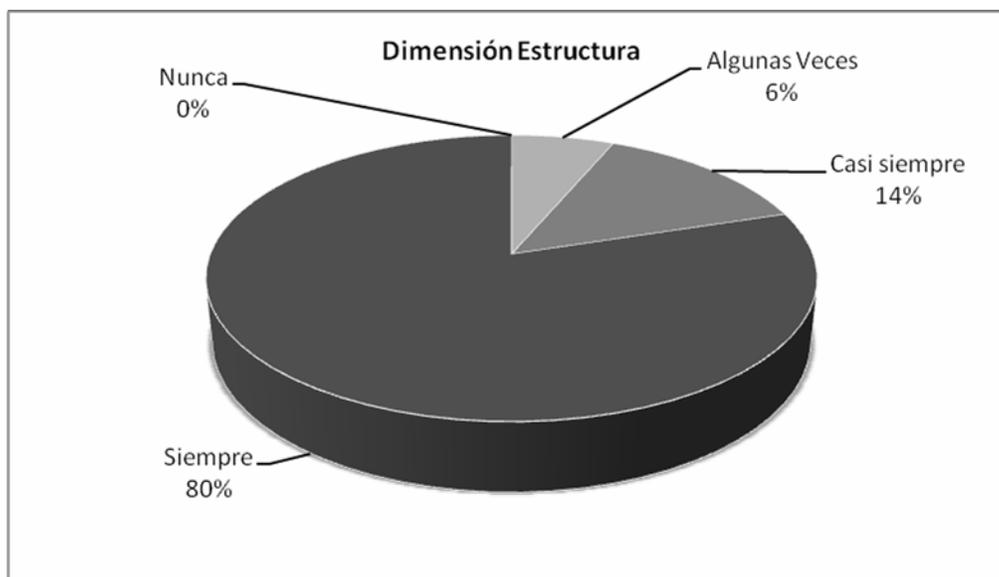
El sistema de planeación y control de la empresa es un hecho determinante de su estructura organizacional. Las acciones de rediseño son consecuencia de un ejercicio intencionado y definido por anticipado. El desarrollo y transformación organizacional se evalúa para alinear la organización permanentemente.

#### 8.6.8. Resultado toma de decisiones



Los esquema de decisión de la empresa están correctamente definidos y se conocen los derechos de asignación de la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales, aunque con un grado moderado de descentralización.

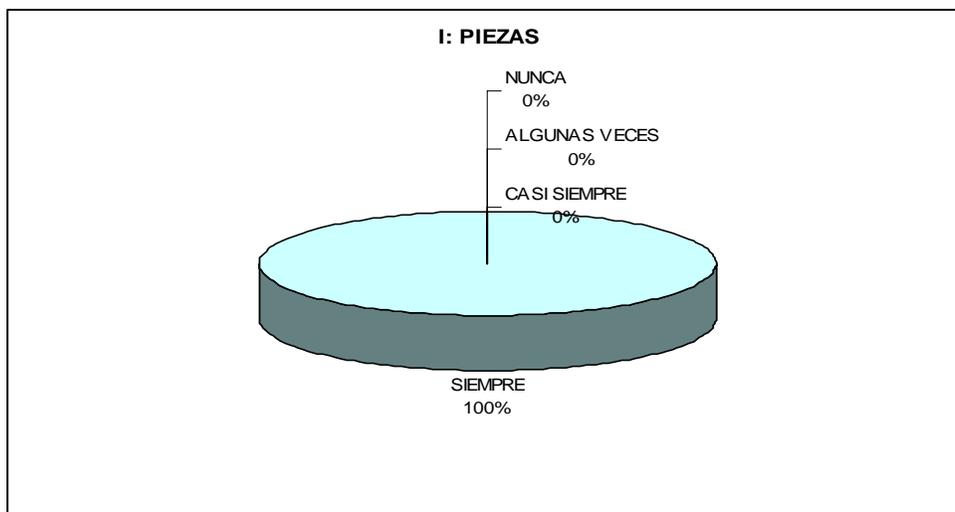
#### 8.6.9. Resultado total



El factor de la estructura comprende uno de los determinantes esenciales en el diseño de la empresa. El resultado del 80% en la caracterización organizacional, indica que para la empresa las decisiones asociadas a la división del trabajo y su coordinación son inherentes al proceso estratégico.

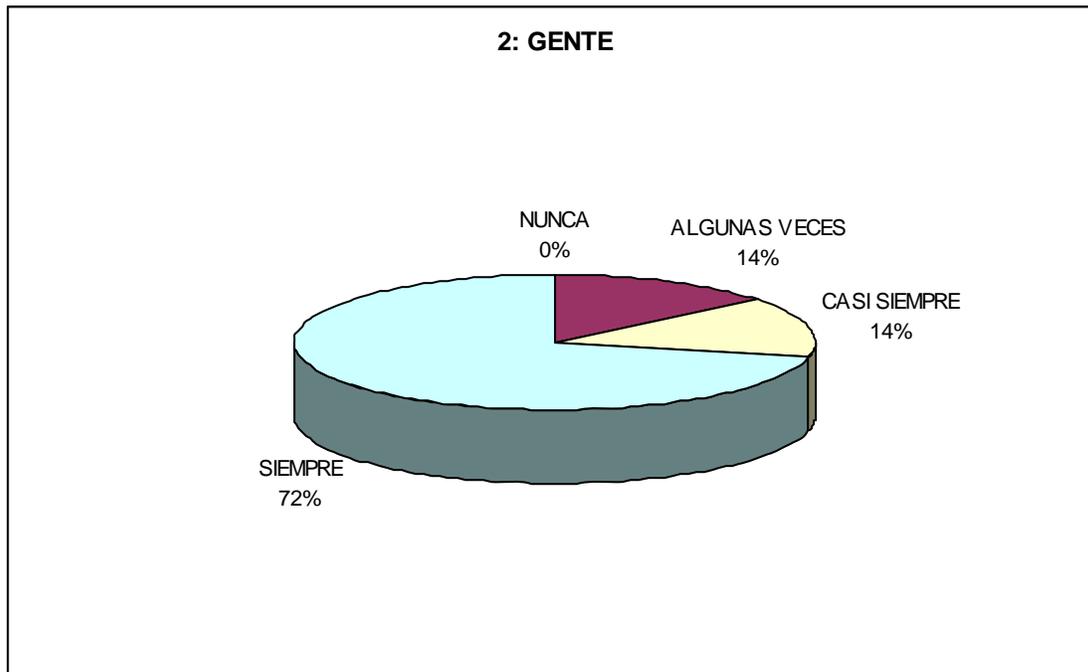
## 8.7. ANÁLISIS FACTOR PROCESOS

### 8.7.1. Factor “Piezas”



Se observa que el factor “Piezas” (el cual involucra aspectos que incluyen selección de proveedores y alternativas de outsourcing) constituye un factor importante dentro de las prácticas de la empresa, dado que forma parte de una estrategia de vigilancia constante de dichos aspectos. Sin embargo, en el relato no aparece ningún evento asociado (anterior o contemporáneo) al episodio principal; razón por la cual se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa.

### 8.7.2. Factor “Gente”

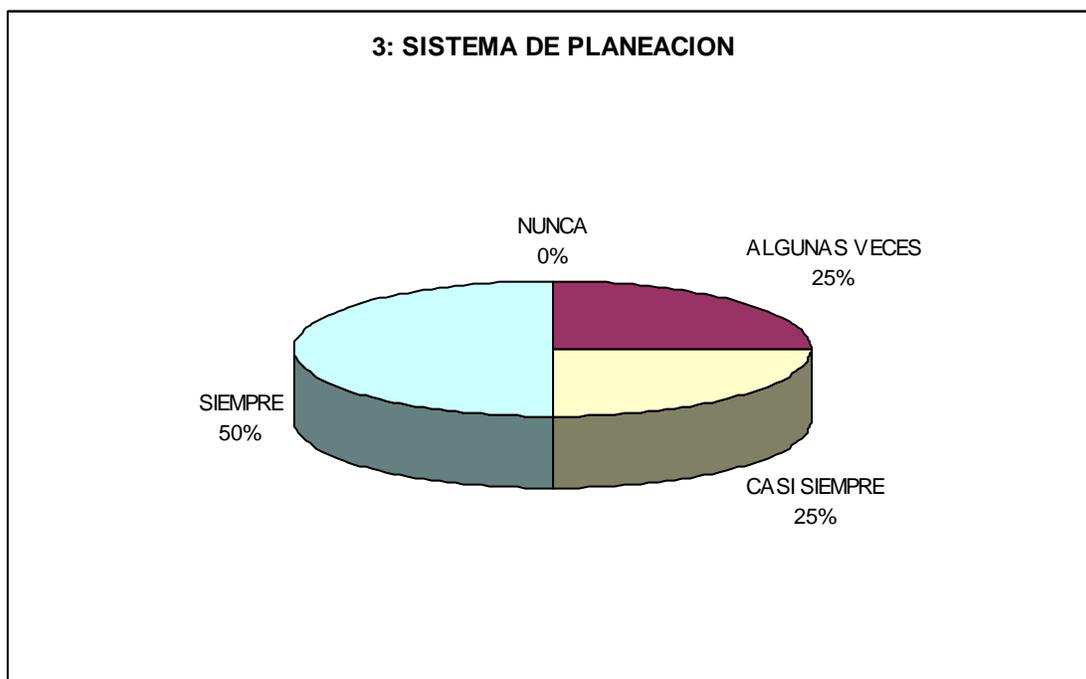


Se observa el factor “Gente” (el cual incluye aspectos como calidad, satisfacción del cliente, estándares de trabajo, etc.) constituye un factor importante dentro de las prácticas de la empresa. Asimismo, se corrobora la importancia de los aspectos incluidos en dicho factor para el rediseño de la empresa, a partir de lo mencionado en el evento contemporáneo Ec2.1 al episodio principal, donde se menciona que:

“... La empresa considera que para lograr procesar ese volumen de trabajo, conservando los estándares de calidad en la atención de los clientes, será necesario 1) reestructurar algunas áreas de la organización, para una gestión más eficiente de los procesos, 2) crear una división especial para trabajar con clientes del sector salud ...”

Razón por la cual se considera que los aspectos incluidos en dicho factor constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa.

### 8.7.3. Factor “Sistema de Planeación”

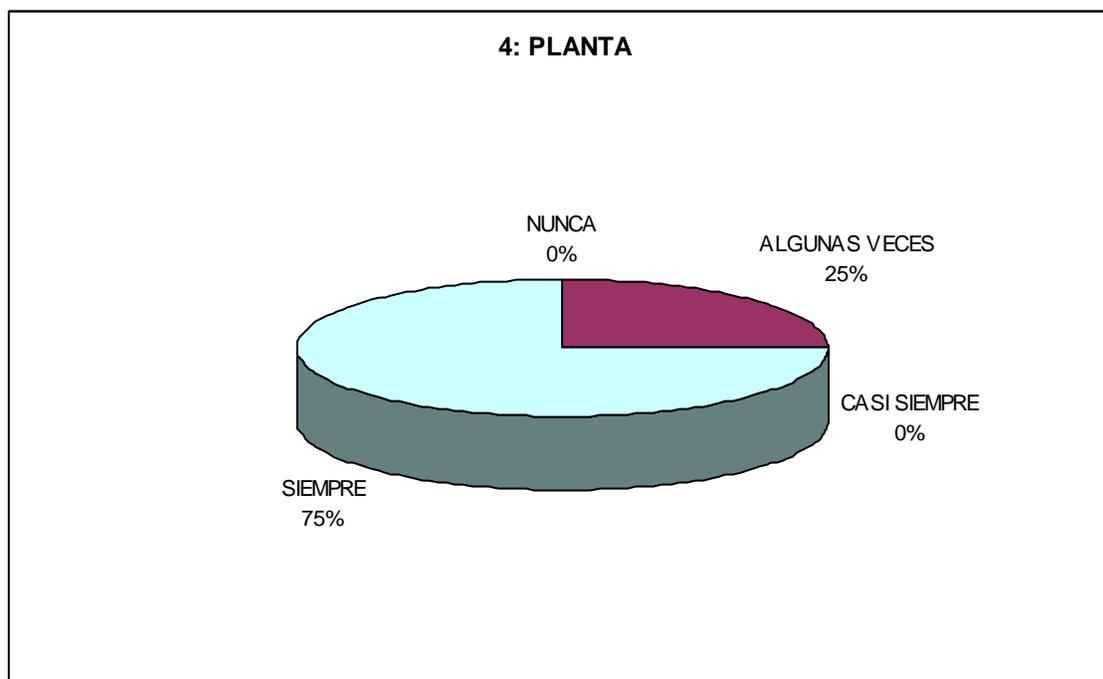


Se observa que el factor “Sistema de Planeación” (el cual incluye aspectos como adopción de programas automatizados, almacenamiento y distribución, etc.) constituye un factor de relativa importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en el relato encontramos, a partir de lo mencionado en el evento relacionado Er2.1 al episodio principal, ...

“Er2.1: La adquisición de la empresa AS incluyó la contratación de personal de niveles tanto estratégico y táctico, así como operativo, con la finalidad de adquirir el “know how” en el procesamiento, digitalización y manejo de documentos en el sector salud.”

... que los aspectos incluidos en este factor constituyen más bien consecuencias del episodio principal, por lo cual se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, estos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes de dicho rediseño, que contribuyen a consolidarlo.

#### **8.7.4. Factor “Planta”**

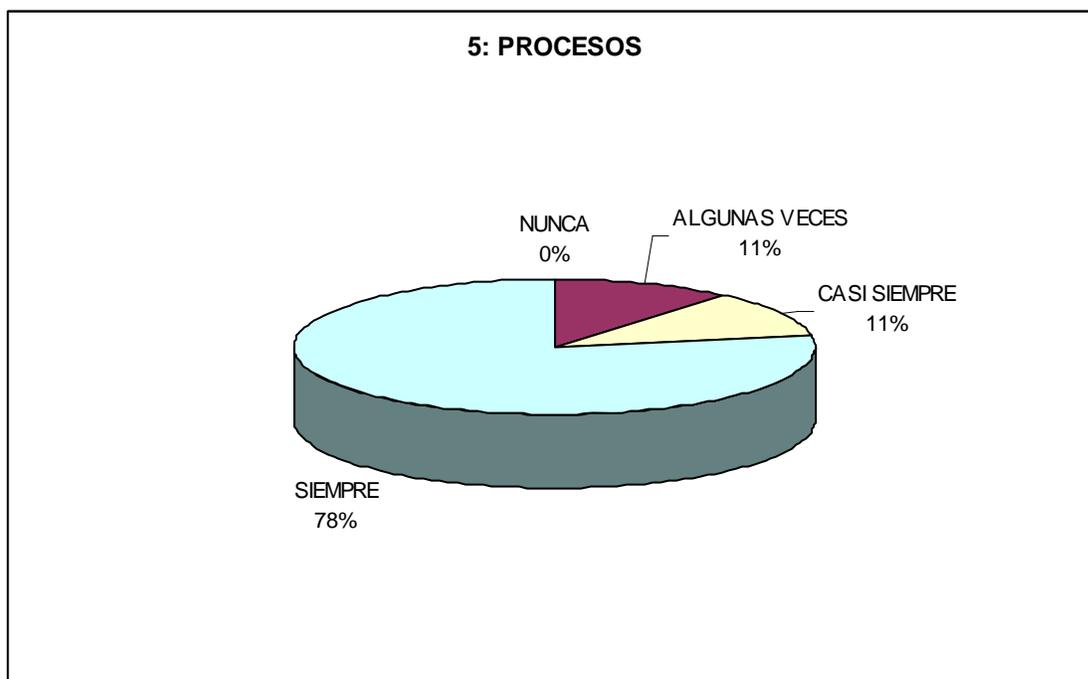


Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Planta” (capacidad, flexibilidad, contingencias, etc.) constituye un factor de importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en el relato encontramos, a partir de lo mencionado en el evento relacionado ER al episodio principal, ...

“ER: La apertura de una línea de negocios en salud y la firma de los ADS con los clientes mencionados anteriormente, hacen necesario incrementos de personal y la capacidad de planta ..”

Que los aspectos incluidos en este factor constituyen, como Eventos Relacionados (ER), más bien consecuencias del episodio principal. Por ello, se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, estos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes de dicho rediseño, que contribuyen a consolidarlo.

#### **8.7.5. Factor “Procesos”**



Se observa que los aspectos involucrados en el factor “Procesos” (reingeniería, tecnologías, innovación, etc.) constituye un factor de importancia en el rediseño de la empresa. Sin embargo, en el relato encontramos, a partir de lo mencionado en el evento relacionado ER al episodio principal, ...

ER: La apertura de una línea de negocios en salud y la firma de los ADS con los clientes mencionados anteriormente, hacen necesario incrementos de personal y la capacidad de planta. Dichos incrementos se lograron a partir de 1) aprovechamiento de recursos y capacidad de planta existente, 2) incorporación y adecuación de recursos (humanos y tecnológicos) y capacidad provenientes de la empresa adquirida recientemente, y 3) adquisición de recursos (humanos y tecnológicos) y capacidad.

... que los aspectos incluidos en este factor constituyen, como Eventos Relacionados (ER), más bien consecuencias del episodio principal. Por ello, se considera que los aspectos incluidos en dicho factor no constituyeron factores fundamentales en el rediseño de la empresa. Más bien, estos aspectos pueden considerarse como acciones resultantes de dicho rediseño, que contribuyen a consolidarlo.

Cabe señalar además que, para el caso del aspecto “tecnológico” incluido en este factor, lo encontramos en el relato como Evento Anterior (EA), y como tal, determinante del episodio principal, en los siguientes términos:

EA1-2: El incremento del volumen de transacciones del sector financiero por vía Internet trajo como consecuencia una reducción sustancial en el volumen de transacciones con cheques, lo cual hizo a su vez que la empresa funcionara muy por debajo de su capacidad – aproximadamente un 40% de la capacidad de planta.

Razón por la cual se considera que dicho aspecto resulta siendo fundamental en el rediseño de la empresa.

### **8.7.6. Descripción del Evento Crítico - Episodio**

E1: Se realizó una reestructuración en algunas áreas de la organización, con la finalidad de 1) lograr intervenciones mas oportunas y contextualizadas, tanto en aspectos de gestión de recursos humanos como de innovación tecnológica. Para ello, se ejecutaron las siguientes acciones:

E11: 1) la Dirección de Gestión Interna fue asimilada por la “Gerencia de Recursos Humanos.

E12: 2) la Dirección de Procesos fue asimilada por la gerencia de innovación tecnológica.

E2: 3) se creó la Gerencia de División en Salud, con la finalidad de administrar la nueva línea de negocios en el sector salud.

### **Eventos relacionados**

Denominamos *eventos relacionados* (ER) a aquellos que fueron influidos por el episodio y ocurrieron al mismo tiempo que éste. (Barzelay & Cortázar, 2004)

ER: La apertura de una línea de negocios en salud y la firma de los ADS con los clientes mencionados anteriormente, hacen necesario incrementos de personal y la capacidad de planta. Dichos incrementos se lograron a partir de 1) aprovechamiento de recursos y capacidad de planta existente, 2) incorporación y adecuación de recursos (humanos y tecnológicos) y capacidad provenientes de la empresa adquirida recientemente, y 3) adquisición de recursos (humanos y tecnológicos) y capacidad. Las fuentes de dichos incrementos se detallan a continuación:

Er1.1: El aprovechamiento de la capacidad subutilizada hasta antes de la apertura de la línea de negocios en salud.

Er2.1: La adquisición de la Empresa “AS” incluyó la contratación de personal de niveles tanto estratégico y táctico, así como operativo, con la finalidad de adquirir el “know how” en el procesamiento, digitalización y manejo de documentos en el sector salud.

Er2.2: Fue necesario también realizar unas adecuaciones previas a la plataforma tecnológica proveniente de la Empresa “AS”, con la finalidad de adaptarla al manejo de grandes volúmenes de información.

Er3.1: La adquisición de un espacio para oficinas de 1200 m<sup>2</sup>, para la ubicación de personal y equipos nuevos.

Er3.2: La contratación de personal operativo nuevo, equivalente a un 130% del personal operativo existente antes de la apertura de la línea de negocios en salud.

Er3.3: Vinculación de personal con experticia en salud (médicos, enfermeras, auditores de cuentas médicas), para la administración y manejo de documentación médica,

## 8.8. ANÁLISIS FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL

El reactivo de evitación de la incertidumbre en el caso de la empresa si se tuvo en cuenta en la rediseño de la estructura organizaional.. La planeación reduce la incertidumbre así como la expresión libre de los colaboradores sobre propuestas de innovación y experimentación. Así como la retroalimentación que se deriva de las propuestas e ideas innovadoras de los trabajadores.

El reactivo de orientación humana es experimentado en la práctica en la empresa pero no en los valores. Las prácticas es lo que hace corrientemente la organización, sin embargo, Hosftede afirma que la esencia son los valores porque se encuentran arraigados en el software mental de la organización. En esta empresa se práctica la orientación humana pero no se fomenta ni estimula.

El reactivo de distancia del poder existe en la base de la pirámide organizacional ya que es estable y permanente, además existen semejantes oportunidades para acceder al poder, así como cierto grado de independencia para la toma de decisiones. Aunque existen claramente roles definidos de poder en la empresa son comprendidos y aceptados por los colaboradores debido a una escasa distancia de poder.

El reactivo de individualismo frente a colectivismo fue tenido en cuenta por la empresa porque se enfatiza en compartir objetivos, intercambio de intereses y comunidad entre los colaboradores. Tiende más a la colectividad que a la individualidad. De esta manera se tiende a la cohesión de grupos, la interdependencia entre las diversas áreas, los deberes y obligaciones determinan la conducta social en la organización.

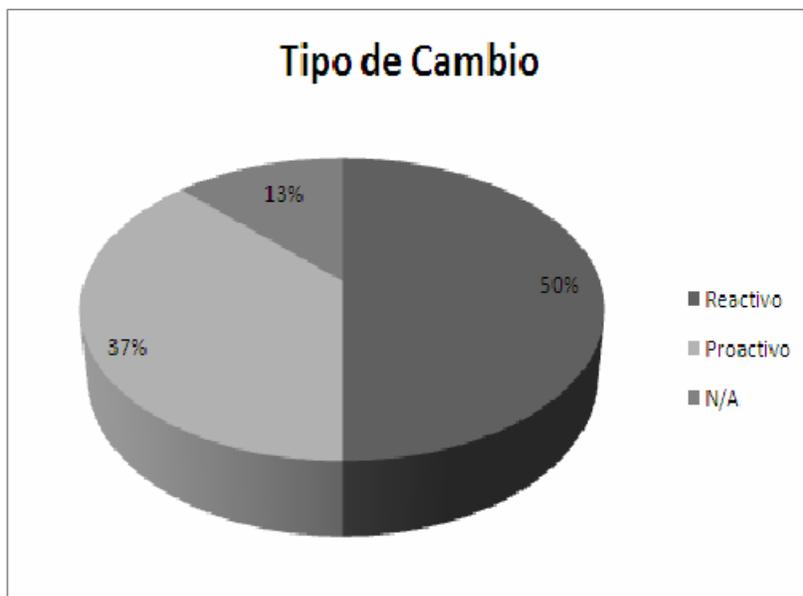
El reactivo de asertividad se denota que se valora y practica en la empresa, se enfatiza los resultados frente a las relaciones, se aprecia el actuar y pensar de otros como oportunidades, de esta manera se estima conveniente que otros trabajadores hagan más de lo que el mismo jefe hace, es decir, no importa que los colaboradores tengan mejores resultados que el superior inmediato porque ayuda a la orfanización como un todo.

El reactivo de orientación a futuro, existe una dicotomía, en la cual se tiende hacia el futuro pero aún quedan elementos del presente. A veces, la urgencia no deja tiempo para lo importante, evidenciándose en la puesta de todo el bagaje corporativo en las crisis actuales. Sin embargo existe planeación y control de las actividades así como cuestionamiento a lo establecido por las costumbres e historia corporativa.

El reactivo de orientación al desempeño se tuvo en cuenta ya que se valoran el entrenamiento y desarrollo, así como el énfasis en los resultados más que en los colaboradores, se premia el desempeño sobresaliente, se espera que los objetivos se cumplan, se tiene en la organización un sentido de urgencia y también se aprovecha el máximo el tiempo.

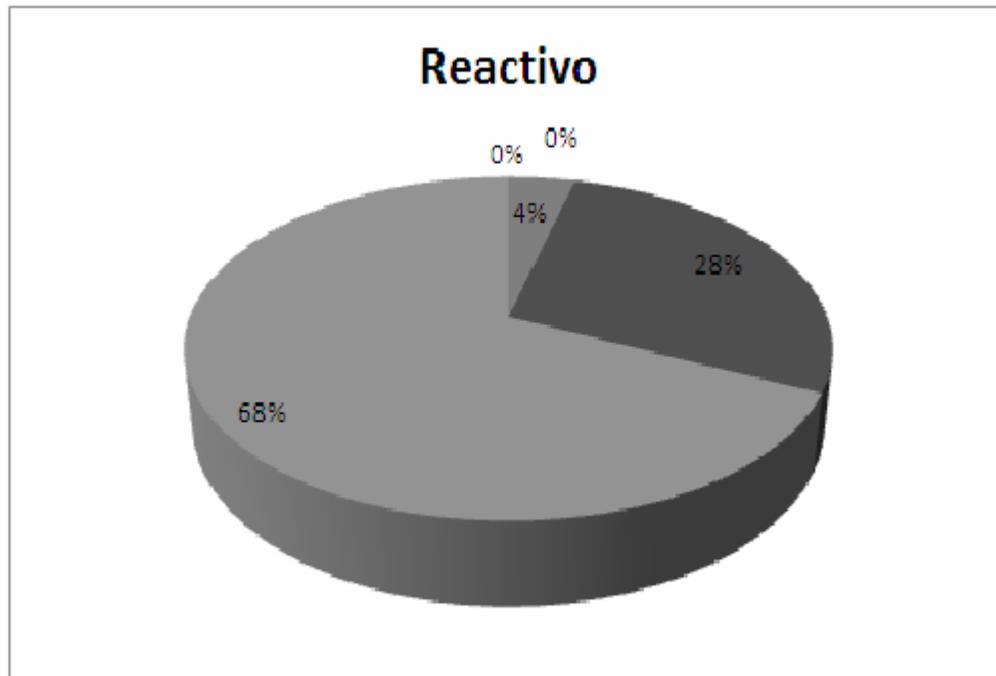
## 8.9. ANÁLISIS FACTOR TRANSFORMACIÓN

La clasificación de las tipologías y el porcentaje se ve reflejada en el siguiente gráfico:



#### Tipos de Cambio para la empresa “A”

En este sentido y de acuerdo con los resultados de la encuesta se puede establecer que el tipo de cambio que emplea la organización es de corte reactivo con un 50% con respecto al cambio proactivo con un 37%, el restante 13 % no aplica para esta Organización, de acuerdo con las diferentes variables consultadas.



Se observa que para la implementación del cambio reactivo, uno de los valores más significativo, reflejado en un 68% corresponde a la prospectiva como una acción para simular escenarios futuros y apoyar la toma de decisiones, así como involucrar a cada uno de los trabajadores en este proceso,

siendo este aspecto lo suficientemente importante para la empresa en el momento de la implementación del cambio; el 28% de la información corresponde a contar con un plan estratégico que facilite la implementación del cambio, así como con un plan de capacitación que permita disminuir la aversión al cambio, el cual es un estado natural en los empleados; el otro 4% corresponde al desarrollo de tareas de investigación y desarrollo de productos, Las relaciones entre las personas de la empresa fomentan un ambiente de cambio, el restante porcentaje corresponde a información que no aplica o que no es significativa para el encuestado (0%).

De acuerdo con los comportamientos estratégicos de la Organización la tendencia es a la implementación del cambio empleando el cambio reactivo

En este punto se incluyen tanto las consecuencias y efectos del rediseño (de la organización), así como las conclusiones del análisis,

## **8.10. CONSECUENCIAS Y EFECTOS DEL REDISEÑO.**

Las consecuencias y efectos del rediseño se señalan en la forma de Eventos Posteriores (EP),

### **Eventos posteriores**

Los *eventos posteriores* (EP) son aquellos que fueron influidos por el episodio pero ocurrieron después que éste tuvo lugar. (Barzelay & Cortázar, 2004)

EP: Los cambios en la estructura organizacional, la apertura de un nuevo frente de negocios (sector salud) y las acciones que posibilitaron el incremento de la capacidad de planta, trajeron consigo una serie de consecuencias en diferentes ámbitos de influencia del actuar de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

#### Gestión de recursos humanos:

Ep1.1: Se incrementaron los planes y programas de formación, capacitación y entrenamiento, debido a la necesidad de preparar al personal en el desarrollo eficiente de los procesos y digitalización de información, tanto del sector financiero como del sector salud.

Ep1.2: Asimismo, se dio la necesidad de replantear los planes de bienestar y salud ocupacional, con la finalidad de adaptarlos para la gestión de una cantidad de empleados sustancialmente mayor a la que originalmente (dichos planes) se encontraban diseñados.

#### Procesos

Ep2.1: La capacidad de procesamiento y digitalización de altos volúmenes de documentación financiera, el “know how” obtenido por la absorción de la empresa AS, y complementada con los planes y programas de capacitación y entrenamiento, permiten que la empresa extienda la experticia que tradicionalmente tenía, para el sector financiero, en el procesamiento y digitalización de volúmenes grandes de documentos, al sector salud.

Ep2.2: Sin embargo, se reconoce la importancia de mantener un estado de vigilancia sobre la calidad en la atención de los clientes antiguos (sector financiero), con la finalidad de extender los parámetros de excelencia a la totalidad de los clientes, nuevos o antiguos.

EP3.1: Se espera que a partir del incremento de la capacidad, del “know how” adquirido en el procesamiento y digitalización de documentación del sector salud y la experticia en la atención de grandes volúmenes de operación, la empresa logre reducir sus costos y, con ello, obtenga un mejor posicionamiento respecto a la competencia, tanto en el sector financiero como en el sector salud.

#### Impacto en el entorno

Ep4.1-2: Con la incursión de la empresa al sector salud, se espera contribuir a una mayor eficiencia y reducción de tiempos de atención en un sector tradicionalmente ineficiente, como es el sector salud. Con ello, se espera lograr un impacto favorable para todos los usuarios, en especial los usuarios de alto riesgo en salud.

### **8.11. SUMARIO**

- Se trabaja con dos fuentes de información: el Relato y los resultados de la Encuesta aplicada.
- Los resultados de ambas fuentes corroboran la importancia de casi la totalidad de factores asociados a los Procesos, incluidos en el marco teórico, en el rediseño organizacional.
- La información que se desprende del Relato contribuye a aclarar si los factores evaluados representan causas o consecuencias del rediseño organizacional.
- El factor “Gente”, el cual incluye calidad en los procesos y tiempos de entrega, se considera el factor que resulta determinante para el rediseño de la organización, frente al crecimiento significativo en el volumen de operaciones.
- Los aspectos tecnología e innovación incluidos en el factor “Procesos” también resultan determinantes para el rediseño de la organización, debido a que el uso cada vez mas difundido de tecnologías de información en transacciones bancarias fue lo que motivó a la empresa “A” a incursionar en un nuevo sector (salud).

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press.
- Aiken, M; Bacharach, S; and French, L. (1980). Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23,4.
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo. *Revista Contaduría y Administración*, 219, 12-41.
- Amaya A. & Castillo C. (2006) Estudios de cambios en la cultura organizacional de las clínicas Federmán y Fundadores, a partir de la demografía organizacional. Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.
- Ansoff, H, and Brandenburg, R. (1986). A language for organization design: part I y II. *Management science*, 17, 12.
- Arjonilla, S. y Medina, J. (2005). Empresa Virtual. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. 31, 9-20.
- Audretsch, D. (2001). Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*; 16, 1, 37-51.
- Banerjee, S. K. (2000). Developing Manufacturing Management Strategies: Influence of Technology and other issues. *International Journal of Production Economics* Volume 64, Issues 1-3, 1, Pages 79-90
- Banerjee, S. K. (2000). Developing Manufacturing Management Strategies: Influence of Technology and other issues. *International Journal of Production Economics* Volume 64, Issues 1-3, 1, Pages 79-90
- BARLEY, R. y KUNDA, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. N.º 37, págs. 363-399
- Barón Melanie (2006) Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Birkinshaw; R. et al. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure. *Organization Science*;13, 3.
- Boggs, J. P. (2004). The Culture Concept as Theory, in Context. *Current Anthropology*. Bogotá: Norma.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1985). Más allá del dilema de los métodos. Santafé de Bogotá: Norma.
- Bourdieu P. (1998) La distinción. Madrid Santillana.
- Braverman, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. 3ra. ed. México: editorial nuestro tiempo.
- Buckley, W. (1968). Society as a complex adaptive system. In: W. Buckley Ed. *Modern system research for the behavioral scientist*. 490-513. Chicago: Aldine.
- Bühler, N. Fauvet (1993). *La sociodinámica del Cambio*, Bilbao. ed Deusto.
- Burke, M J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D0. (2002) Contemporary perspectives on the study of psychological climate: a commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11 No. 3, 325 – 340.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992) Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 717 – 729.

- Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004) The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 1, 67 – 82.
- Bustamante U., S. y Pérez de M., I. (2005). Ciencia, tecnología y formación del talento humano: una respuesta a la realidad multicultural. *Educare*, 9(2), Extraordinario, 223-237.
- Castells, M. (2004). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cazón, J. & Tamanini, H. (2000). *Análisis de Procesos*, Nota técnica, Universidad Austral, División de Investigación del IAE, Buenos Aires.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chandler, A.D. Jr. *The Visible Hand: the crisis of confidence in American Business*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1977.
- Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chen, C. J., & Lin, B. W. (2004) The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, Vol. 34 No 2, 137 – 146.
- Cherns, A (1987) Principles of sociotechnical design revisited. *Human Relations*, 40. 153-162.
- Chiavenato Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* “Ed. 10 ed. McGraw Hill
- Codensa (2007). *Codensa 10 años*. Codensa S.A.
- Cohen, M.D., & MARCH, J.G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American college president*. Boston: Harvard Business School Press.
- Conrad, C.F. (1978) *A grounded theory of academic change*. *Sociology of education* 51, 101-112.
- Contaduría General de la Nación, (2004) USAID, Casals & associates inc. Modelo Estándar de Control Interno MECI.
- Daft, R y Steers, R. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Daft, R. and Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*; 32, 5.
- Dalton, D. et al. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5, 1, 49-63.
- De Bruyne, P. (1973). *Teoría moderna de la administración de empresas*. Madrid: Aguilar.
- De Meyer, A. & Wittenberg-Cox, A. (1994). *Nuevo Enfoque de la Función de Producción*: Barcelona Ediciones Folio S.A.
- Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point in the view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 3, 619 – 654.
- Dess, G and Origer, N. (1987). Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*; 12, 2.
- Diaz f, & Fuertes , F (2003) *Cambio y desarrollo organizacional*. In A Rodriguez (Ed) *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Fundación Oberta de Cataluña.
- Drucker, P. F. (1991). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, November–December.
- Dunnette & L.M Hough ( Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychologists* Press.
- Eckel, P & kezar, A. (in press) (2005). *Strategies for making new institutional sense: Key ingredients to higher education transformation*. Review of Higher Education.
- Ellul, J. (1960). *El siglo XX y la técnica: análisis de las conquistas y peligros de la técnica de nuestro tiempo*. Barcelona: editorial Labor S.A.

- Engdahl, R. (2005). Organization Evolution: The Natural Change Model for Organizational Structure in Changing Times. *Organization Development Journal*; 23, 2.
- Festinger, L (1957). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7, 117-140.
- Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001) Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Rusia. *Organization studies*, Vol. 22 No. 5, 853 – 882.
- Fombrun, Ch. (1986). Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 403-421.
- Freedman, J. L., Carlsmith, J M., & SEARS, D. O(1974). *Social Psychology*. Nueva Jersey: Prentice hall.
- Galbraith, J (1992). Designing the innovating organization. *Organization Dynamics*, Winter.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations A Hands-on for Leaders at All Levels*. New York: Amacom.
- García Oscar (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión Universidad del Norte*. No. 22.
- Garretón Gabriel (2002). *La transformación de la acción colectiva en América Latina* Revista de la CEPAL No. 76 Abril .
- Geertz, C. (1983) Local Knowledge. Further essays in interpretative anthropology. New York: Basic Books
- Gómez, A. (2004). *Codensa mucho más que energía*. Tesis Universidad Externado de Colombia.
- Gonzalez, P (1997). *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. Barcelona: Ediciones Universidad de Barcelona.
- Goodman, P.S. (1982). *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grinyer, P and Yasai-Ardekani, M. (1986).Dimensions of organizational structure: A critical replication. *Academy of Management Journal*; 23, 3.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. México: prentice.
- Hammer, M y Champy. J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hammer, M. (1990) Reengineering work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 4, 104-112.
- Handy, Ch. (1993). *La edad de la insensatez: futurología de la administración*. México: Editorial Limusa.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. & Farías, P. (2007) Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de América Latina. *Cuadernos de Administración Bogotá*, Enero - Junio
- Hofstede G. (1997) *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* McGraw Hill
- Hofstede, G ( 1980) *Culture's consequences: International difference in work- related values*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hofstede, G. (1981). *Culture and organization. International*. *International Studies of Management and Organization*, 10 (4), 15-41
- Horkheimer, Max. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Editorial trota.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California. Sage publications
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974) Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1096 – 1112.
- Jaques, E (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- Johns, G. (1991). *Organizational behaviour: Understanding life at work*. Nueva York: HarperCollins
- Johnson, P., & Wichern, D.W. (1982). *Applied multivariate statistical analysis*. Ed. Prentice-Hall.

- Johnston, M. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: Influences of manager's attachment patterns. *Group & Organization Management*; 25, 1.
- Kangis, P., & Williams, G. (2000) Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, Vol. 38 No. 8, 531 – 540.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: Mc Graw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1993). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kazanjai, R. and Drazin, R. (1987). Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices. *The Academy of Management Review*; 12, 2.
- Kilduff, M. (1993). Deconstructing Organizations. *The Academy of Management Review*; 18, 1.
- Kosacoff, B. (1996). *Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina*. Documento de trabajo No. 67 Marzo.
- Lasio Morillo M. V. (2003) Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración, CLADEA* 30, 87 – 95.
- Lawler E. (2006) Garante de la eficiencia. *Revista Gestión*, Vol. 9 No. 4, 46 – 48.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. ( 1967) *Organization and environment*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. ( 1973) *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción* ( 1991ed) Wilmington, Delaware: Addison \_ Wesley Interamericana.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic management journal*. (13), 5, 111-115.
- Lévi-Strauss C. (1991) Estructuras elementales de parentesco. Barcelona Paidós.
- Lewin, K (1951). *Field theory in social science*, New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1939.) *Field theory and experiment in social psychology*: concep and methods. In M . marx (ed), *Psychological theory: Contemporary readings* ( Vol. 44, PP 527-542), New York: Macmillan.
- Ley 100 de 1993 y decretos reglamentarios.
- Litterer, J. (1979). *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa.
- Maquilena, M. (2006), *significación y usos de las categorías cambio y transformación en entorno organizacional*: *Negotium* , Noviembre PP 5-29
- Meckstroth, D. (1994). Reengineering U.S. Manufacturing: Implications of Structural Changes in the U.S. Economy. *Business Economics*; Jul 1994; 29,3.
- Meyer, A., Tsui, A., and; Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1175-1195.
- Miles, R, et al. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*; 3, 000003.
- Miller, D. (1986a). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal* (1986-1998); 7, 3;
- Miller, D. (1986b). Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *The Academy of Management Review*; 12, 4.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *The Academy of Management Review*; 18, 1.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G (1986) *Images of Organization* Newbury Park CA Sage
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA.: Sage Publications.
- Morin, Edgar. (2001) *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra, Sexta edición.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Nueva York Academic Press
- Nadler, D. y Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takehuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Oria G., S. (2002). *Los gerentes públicos en la gestión del cambio*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa, Portugal.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 389 – 416.
- Pava. E. (2004). *Codensa S.A. ESP*. Tesis Universidad Externado de Colombia
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M. & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, Oct. 2006, vol.21, no.2, p.231-248. ISSN 1316-0087.
- Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. 3ra ed. Madrid: Mc graw hill.
- Petty, R. E, & Cacioppo, J.T.(1986) *The elaboration likelihood model of persuasion*: in L. Berkowitz (ed.), *advances in experimental social psychology* ( Vol 19, pp 123-205). New York: Academic Press.
- Petty, R. E, & Cacioppo, J.T.(1990) *Involvement an persuasión*: Tradition versus integration. *Psychological rev.* 107, 367-374.
- Petty, R. E, & Cacioppo, J.T.at el (1994). *To think or not to think: Exploring two routes to persuasión*. In s.Shavitt & T.C. Book ( Eds.) *Persuasion* (pp.113-147)Boston. Allyn & Bacon.
- Pfeffner, J.P (1977) *The ambiguity of leadership*. *Academy of Management Journal*, 104-112.
- Podestá, P. (2006) Un acercamiento al concepto de cultura. Cuadernos difus
- Porter, M. (1998) *Ser Competitivos*. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ed. McGrawhill
- Powell, W., y DiMaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Punia, V., Punia B., & Dhull, I. (2004) An exploration of managerial skills and organizational climate in the educational services. *Journal of Services Research*, Vol. 4, No. 1, 141 – 160.
- Quintero Russo, C (sf) *Cambio organizacional: el por qué y el cómo*. Revista digital Ser Humano y Trabajo. Disponible en [http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio\\_organizacional.htm](http://www.sht.com.ar/ARCHIVO/Management/cambio_organizacional.htm) [Consulta: 2009, Junio, 25]
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. (1996). *Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrated framework*. *Academy of management review*, 22 (1), 48-79.
- Ranson, S., Minings, B., and Greenwood R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17.
- Rengifo, J. (1982) *La seguridad Social en Colombia*; Ed. Temis
- Robbins Stephen (1991) *Comportamiento organizacional* Editorial Prentice-Hall México.
- Robbins, P & Stephen, D (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. In STEPHEN (Ed), (5ª ed. , PP 181-195). México.
- Robbins, S (1991). *Organizational behavior*. Nueva York: Prentice hall.
- Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento organizacional* (8a ed). México: Prentice Hall.
- Rose, M (1978) *Industrial behavior*. Londres: Penguin
- Rothery, B. (1997). *Outsourcing: la subcontratación*. México: Limusa.
- Rueda, (2007). *Codensa S.A. ESP, un caso emblemático entre lo público y lo privado*. Bogotá: Uniandes.

- Santofimio, A. (2004). *Codensa mucho más que energía*. Tesis Universidad Externado de Colombia
- Sarndal, C., Swensson, B. & Wretman, J., (1992) Model Assisted Survey Sampling. Nueva York: Ed. Springer-Verlag.
- Sallenne, J. (1990), Gerencia y Planeación Estratégica, Ed. Norma.
- Saul, J. (1997). *La civilización inconsciente*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Schein E (1999) The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. San Francisco Jossey-Bass
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Selznick, Phillip (1949), *TVA and the Grass Roots*. EUA: University of California
- Senge, P. (1990) La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente. Ed. Granica.
- Sheldon, O. (1968). *La filosofía del management*. 2da. ed. Barcelona: ed. Orbis.
- Simon, L, Greenberg, J, & Brehm, J.W (1995). *Trivialization: The forgotten mode of dissonance reduction*. Journal of Personality and Social Psychology, 62, 247\_260.
- Sipper, D. & Bulfin jr, R. *Planeación y Control de la Producción*. Mc Graw Hill, 1998.
- Smith-Crowe, K., Burke, M. & Landis, R. (2003) Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships. Journal of Organizational Behavior, 24, 861 – 876.
- Taguchi, G. & Clausing, D. (1990). Robust quality. *Harvard Business Review*, 65-75.
- Thomas, K W. (1992). *Conflict and negotiation process in organizations*. In M.D.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw \_ Hill.
- Thushman, M. L., & Romaneli, E. ( 1985) *Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation*. In L.L. Cummings & M. Staw ( Eds), Researching organizational behavior ( pp 171-222). Greenwich, CT: JAI Press.
- Toffler, A. (1982). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toinchia, S. (sf) Fundamental of Process Management and Business Process Engineering.
- Trice, H, and Alutto, J, A. (1969). *The role of ceremonilsin organizacional behavior*. *Industrial and Labor Relations review* (23), 40\_51.
- Trillo H. M. A. & Espejo H. R. (2008) Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. Estudios de economía aplicada. Vol 26 – 2.
- Trist, E (1981) *The socio. Technical perspective. The evolution of social technical systems as a conceptual framework and as an action research program*. In a. H VAV DE VEN & W.F.JOYCE (Eds.), Perspectives on organization design and behavior. New York: Wiley.
- Trist, E . L (1960). *Socio\_ technical systems*. Tavistock Institute of human Relations,5.
- Trist, E. L, Higgin, G. W, Murray, H & Pollock, A.B (1963). *Organizational cchoice*. London: tavistock.
- Tucker, F. G., Zivan, S. M. & Champ, R. C. (1987). How to Measure Yourself Against the Best? *Harvard Business Review*, January–February.
- Tushman, M, et al. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*; 38, 4.
- Upton, D. M., (1995). What Really Makes Factories Flexible? *Harvard Business Review*, July–August.
- Van De Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Vargas H., J. (2000). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas. *Revista digital Contexto Educativo*. [Revista en línea], 11. Disponible en: <http://contextoeducativo>.

- Vaslow, J. (1999) The Multiple Stakeholder Model of psychological climate: Beyond Employees and Customers. Doctoral dissertation. Tulane University, New Orleans, LA.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. (1974). *A new look at managerial decision-making*. *Organisational Behaviour*, 5, 66-68
- Weich K. E. And Quinn R. E. ( 1999). *Organizational Cahnge And Devolpment*. *Annu. Rev. Psycholl.* 10:361-386
- Willers, R. (1962). *Dinamismo en la dirección industrial*. México: Herrero hermanos ed.
- Williams, C, et al. (2007). Linking estrategy to structure: the power of sistematic organization design. *Organization Development Journal*; 25, 2.
- Winner, L. "Do Artifacts Have Politics?" (1983), en: D. MacKenzie et al. *The social Shaping of Technology*, Philadelphia: Open University Press, 1985.
- Zalman G, D. (1977). *Strategies panned change*. Loners: Wiley.
- Zapata, A. (2007) *Cultura Organizacional Cali*, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.
- Zohar, D. (2000) A Group-Level Model of safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 4, 587 – 596.
- Zohar, D. (2004) Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 2, 322 – 333.