

XIV

ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**La dimensión entorno en el modelo sistémico
integrado de gestión**

La dimensión entorno en el modelo sistémico integrado de gestión

Área Temática:
Administración

Sub área temática:
Modelos de Dirección Estratégica en Organizaciones
Latinoamericanas

Autor:
Jorge Henry Betancur Amariles.
Gastón Darío Rodríguez santana.

Institución Universitaria de Envigado

Carrera 27 B N° 39ª sur-57.
Envigado, Antioquia (Colombia)
PBX: (574)3391010 Ext. 417
jhbeta_@hotmail.com
fliarodriguez@une.net.co

RESUMEN

La implementación de un Modelo Sistémico Integrado de Gestión para la Transformación Productiva y Sostenible (MOSIG-TPS) en una empresa de transporte permite una comprensión sobre las cuatro dimensiones del MOSIG-TPS, desde la óptica de la Dimensión Entorno, posibilitando un análisis de su impacto en las Dimensiones Personas, Gestión y Estructura.

El texto hace parte de una investigación sobre las transformaciones que se producen aplicando el MOSIG-TPS, con una metodología de corte experimental, que ha permitido evidenciar como la intervención en las variables de una dimensión, tuvo impacto en las otras.

Palabras clave: Modelo, Gestión, Variables, Entorno

ABSTRACT

Implementing a Systemic Model for Integrated Management and Sustainable Productive Transformation (MOSIG-TPS) in a transportation company allows an understanding of the four dimensions of MOSIG-TPS, from the standpoint of the environment dimension, enabling an analysis of its Dimensions impact on People, Management and Structure.

The text is a part of an investigation on the transformations that take place applying the MOSIG-TPS, with a methodology of experimental court, which it has allowed to demonstrate as the intervention in the variables of a dimension, it had impact in others.

Key words: Model, Management, Variables, Environment

INTRODUCCIÓN

Hasta hace unas décadas el entorno reinante posibilitaba a las empresas tener éxito con estrategias poco dinámicas y con modelos de gestión mecanicistas (Rodríguez y Betancur, 2010). La competencia no era agresiva y las ventajas competitivas se mantenían en el tiempo; el cambio en el entorno no era considerado como elemento que afectara a las organizaciones. (Sáez, García, Palao y Rojo, 2003).

Hoy, la realidad se percibe de manera diferente, al punto de entender que el entorno es el vector que demanda los cambios organizacionales y exige las transformaciones que permitan un equilibrio adaptativo (Zevallos, 2007). En esta perspectiva, cualquier interés por lograr el éxito empresarial deberá considerar como prioritario el conocimiento de su entorno y de todas las fuerzas que están interactuando, en tanto tienen repercusiones en los componentes de la organización. (Sáez et al, 2003).

La implementación de un Modelo Sistémico Integrado de Gestión para la Transformación Productiva y Sostenible de las Empresas (MOSIG-TPS), partiendo de la teoría del cuerpo social de Milan Marinovic (2008b), ha sido una práctica implementada en organizaciones de diversos sectores. La estructura del modelo se soporta en una concepción sistémica de la organización en la que se rastrea la interacción de las variables relacionadas con cuatro dimensiones: Personas, Estructura, Gestión y Entorno (Marinovic, 2008a).

El modelo ha sido diseñado con una estructura de ocho fases (Betancur y Rodríguez, 2012) en las que el Escáner de gestión y la Medición de indicadores constituyen el núcleo del presente artículo, que se ocupa de los atributos, las variables, los indicadores y los descriptores correspondientes a la Dimensión Entorno y sus diferentes interacciones con los componentes de las otras tres dimensiones.

A continuación se hace una descripción conceptual de las categorías relacionadas con el trabajo (apartado 1), se esboza la metodología de trabajo (apartado 2) y se describen los hallazgos que indican cómo la intervención en la Dimensión Entorno incide en el sistema completo de la organización (apartado 3).

El artículo recoge el proceso de aplicación a uno de los casos, una empresa de transporte, en la cual se tienen evidencias sobre la manera como se ha realizado el proceso y algunos avances en los resultados, lo cual se presenta como un producto inicial que se irá revisando en contrastación con los resultados obtenidos en otras empresas.

I. ELEMENTOS TEÓRICOS

1.- El concepto de cuerpo social

En el pensamiento de Marinovic se entiende por Cuerpo Social “al ser humano y toda expresión o sistema que emergiendo de la naturaleza humana se genera de la interacción social, requiere de recursos y está afectada por las variables del medio y la tecnología que la condiciona en su desarrollo” (Marinovic, 2008a). Se trata de una concepción que la teoría de sistemas ha tomado de la biología organicista con Bertalanfy (2006) y que Marinovic desarrolla de manera isomórfica para aplicarlo a las empresas.

En tal sentido, la organización empresarial es mirada como un cuerpo en que están contenidas en su largo, ancho y alto, las dimensiones que contienen el Cuerpo Social y se expresan a través de su energía, estructura y finalidad en términos relacionales (Marinovic, 2008a).

En consecuencia, las empresas, al igual que todas las organizaciones sociales, están sometidas a consideraciones de orden social, espacial y temporal con todas las fluctuaciones que implica la realidad.

Así, desde la teoría de Marinovic, las empresas son organismos en constante transformación (entropía), lo que implica la necesidad de tener sobre ellas una mirada dinámica y no estática de su devenir. Tal mirada comprende la organización “como un todo relacional” en el que las propiedades específicas y las características interdependientes cobran sentido como elementos de un holograma.

El modelo propone una matriz de autoorganización en la que concurren las variables de los ejes de relación con sus respectivas coherencias: espacial; temporal; relacional; de estabilidad; y de adaptabilidad (Betancur y Rodríguez, 2012).

2.- La dimensión entorno

El concepto dimensión es entendido como cada una de las magnitudes que conforman la existencia; ellas permiten comprender los atributos, en cuanto describen la esencia de la realidad. En consecuencia, el entorno es una magnitud de la realidad empresarial que permite acercarnos a su esencia (Betancur y Rodríguez, 2012).

a) El entorno empresarial.

Se entiende por entorno empresarial las condiciones, los centros de decisión, los factores, los elementos... externos a la empresa que la influyen de manera directa o indirecta.

Todo lo exterior afecta a la empresa y ella, a su vez, afecta al entorno e incide en sus modificaciones (Gil y Giner, 1998). Se trata de un entorno abierto, competitivo y complejo en que la empresa tiene que integrarse y competir, con su conocimiento de las condiciones externas, articulado a la conciencia sobre sus ventajas competitivas (García, 1994).

Dado que las fronteras entre culturas y naciones están desapareciendo por efecto de las tecnologías de comunicaciones que han posibilitado entender el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se ha extendido a gran velocidad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Como consecuencia, el entorno ha adquirido una gran importancia en la toma de decisiones gerenciales, hasta el punto que la reacción de una empresa ante su entorno resulta determinante para su existencia (Stone, 1982).

Ahora bien, surgen una serie de restricciones derivadas del entorno empresarial, en cuanto son muchas las fuerzas que intervienen (de manera sistémica) en el desarrollo de las empresas, entre las que se cuentan los factores económicos, legales, tecnológicos, políticos, culturales y de políticas gubernamentales (Zevallos, 2007).

b) Relaciones de la empresa con el entorno

En la concepción sistémica la empresa es entendida como un sistema que intercambia con el entorno información, energía y recursos que generan una interdependencia (Gil y Giner, 1998). Esto significa que las empresas son influenciadas por el entorno, pero también que el entorno se construye con las múltiples interacciones de las empresas con los diversos factores, es decir, que ellas contribuyen a la formación de su entorno (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2007)

Los componentes de acción directa del ambiente externo sobre la empresa se realiza, entre otros, a través de los proveedores, los clientes, los competidores, los organismos del trabajo, las instituciones financieras, los accionistas y las dependencias gubernamentales (Stone, 1982).

El entorno puede plantearse de forma dinámica considerando las relaciones que la empresa mantiene respecto al entorno (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2007) y analizando las formas como le afectan (Gil y Giner, 1998).

Cuando las empresas no tienen información suficiente sobre el entorno para entenderlo o predecir el futuro, se presenta la incertidumbre ambiental que se desprende de la complejidad y el dinamismo del entorno (Zevallos, 2007). Para manejar esto, a menudo las organizaciones ajustan sus procesos de trabajo y sus estructuras haciéndolas más flexibles (Bateman y Snell, 2001).

Cuando se realizan las modificaciones con la intención de influenciar sobre el ambiente, se puede actuar sobre las amenazas potenciales y convertirlas en oportunidades (Callan and Thomas, 2009); por ello, además de adaptarse o reaccionar, a las empresas les queda la opción de desarrollar respuestas proactivas encaminadas a la transformación del ambiente (Bateman y Snell, 2001).

Las contingencias que afectan a una organización se desprenden de la comprensión del entorno con dos componentes estructurales:

- El macroentorno en que operan todas las organizaciones y que está definido por los elementos más generales que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas (Bateman y Snell, 2001). En este componente se configuran elementos como lo socioambiental y lo geopolítico.
- El microentorno con elementos de acción más directa en las organizaciones como son lo político-legal y el contexto inmediato de interacciones de la empresa (Jupp, 2000).

Se han planteado nuevos interrogantes acerca de las responsabilidades de la comunidad de los negocios para con el entorno (Stone, 1982)... en una sociedad pluralista pueden existir conflictos o acuerdos entre los grupos (Koontz y Weihrich, 1994). Considerando que es en esa sociedad en la que existen las empresas, ellas están para suministrar productos o servicios a la sociedad que existe en su entorno, las influencias directas o colaterales implican un costo y una amenaza (Drucker, 1976).

Las expectativas y demandas de los diversos públicos sobre los que tiene influencia la empresa, implica considerar las divergentes metas (Koontz y Weihrich, 1994) y los variados intereses de la pluralidad de grupos, implican una mayor responsabilidad de la dirección estratégica.

Las decisiones estratégicas acerca de la manera de satisfacer las demandas del mercado (Bateman y Snell, 2001) y la disposición para asumir la responsabilidad de las influencias que se desprenden de su operación, deberán integrarse entre las tareas de la administración.

La tarea de la gerencia consiste en diseñar estrategias para convertir el cambio en innovación... El éxito de algunas empresas más prósperas es el resultado de la innovación social (Drucker, 1976).

c) Microentorno

Como se indicó antes, está configurado por elementos de acción directa en las organizaciones por la inmediatez de interacciones con la empresa (Callan and Thomas, 2009). Se trata de un conjunto de atributos y variables con interacciones directas entre los diversos grupos y la empresa (Sáez Vacas et al, 2003).

d) Atributo político legal

Concentra un conjunto de variables entre las que se cuentan los componentes jurídico-legales, las políticas en materia tributaria y aduanera y las estrategias del Estado en materia de fomento empresarial (Twomey and Jennings, 2008). Las relaciones de la empresa con el gobierno tiene un carácter esencial para el cumplimiento de su misión (Drucker, 1976).

El clima político de la sociedad no se consideró tema de preocupación para la administración de las organizaciones en las concepciones de las escuelas clásicas de la administración (Stone, 1982). En la actualidad, desde el enfoque sistémico, los gerentes necesitan comprender el trasfondo histórico de la relación gobierno-empresa (Drucker, 1976).

Las relaciones entre las organizaciones y el gobierno pueden determinarse desde dos modelos: el mercantilista que concibe la economía como el fundamento de la soberanía política (Twomey and Jennings, 2008), cuya principal función consiste en suministrar los medios de supervivencia a la nación frente a influencias externas (Jupp, 2000); el modelo constitucionalista pone las leyes como medio de formalización de las relaciones entre las empresas y el gobierno (Drucker, 1976).

La empresa y el gobierno tendrán que continuar ejecutando sus respectivas tareas; deberán establecer cuáles pueden abordar conjuntamente y cuáles deben mantenerse separadas (Drucker, 1976). El poder político tiene influencias determinantes sobre la manera como operan los negocios, impulsándolos o limitándolos (Sáez Vacas et al, 2003).

Las economías desarrolladas están constituidas por una compleja mezcla de regulaciones, controles oficiales, subsidios, castigos, autonomía emprendedora y operaciones comerciales (Twomey and Jennings, 2008). En este contexto se requiere de un gobierno que asuma su carácter de responsable de las decisiones políticas (Drucker, 1976).

En una visión sistémica, las organizaciones asumen las regulaciones como componentes del entorno en el cual ellas subsisten y que se constituyen en su espacio vital de supervivencia (Twomey and Jennings, 2008); las interacciones entre los organismos gubernamentales y la empresa se comprenden, en este enfoque teórico, como un conjunto de interacciones que procuran el favorecimiento de los procesos (Jupp, 2000), buscando los mejores beneficios para ambos (Champy, 2006).

Este enfoque de construcción de armonía vibracional que propone Marinovic (2008b) se orienta a la transformación de las organizaciones, considerando las variables e indicadores relacionadas con su entorno político-legal (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002); las empresas son organismos vivos que procuran una transformación de su hábitat (Morgan, 1991) proponiendo los cambios que permiten la homeostasis dinámica con su medio vital (Morin, 1996).

e) El contexto

En este atributo se considera el análisis del sector, comprendido como el ambiente más cercano a la empresa; sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional (Jupp, 2000); el aspecto clave del contexto empresarial es el sector o sectores industriales en los cuales compite (Porter, 1982).

Las fuerzas que intervienen en el sector son los competidores, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos (Porter, 1982). El análisis del sector deberá superar la idea de identificar un grupo de empresas similares y un conjunto de clientes ubicados en un contexto geográfico determinado; se requiere un análisis más complejo que establezca los límites en relación con los propósitos de la organización y sus planes inmediatos y futuros (Sáez Vacas et al, 2003).

El mercado se identifica por la demanda, con todas las divergencias en los vectores de necesidades y propósitos (Koontz y Weihrich, 1994), la cual está constituida por los clientes actuales y potenciales, en torno a lo cual deberán estudiarse las necesidades actuales y futuras que puedan ser satisfechas por la organización (Gil y Giner, 1998).

Los clientes son el conjunto de personas y organizaciones que tienen necesidades insatisfechas en relación con lo misional de la empresa y cuentan con recursos para satisfacerlas (Halloran, 1996). Se hace necesario un análisis sobre las tendencias de los clientes como elemento básico en la toma de decisiones (Kamara, Anumba and Evbuomwan, 2002)

Entre ellos se cuentan los consumidores finales que adquieren el producto o servicio terminado y lo utilizan para satisfacer necesidades, y los consumidores intermedios que adquieren el producto o servicio como algo intermedio para ser transformado o redistribuido (Bateman y Snell, 2001).

La estrategia de la gerencia, en orden a la eficacia en el mercado implica saber cómo piensan y viven los clientes (Kamara, Anumba and Evbuomwan, 2002), cuáles son sus necesidades, percepciones, motivaciones y actitudes (Halloran, 1996).

El éxito se produce cuando se ofrece un buen producto o servicio a un mercado con suficientes clientes como para producir un beneficio a la organización (Halloran, 1996); esto es, una empresa deberá conocer los intereses de los clientes, poner en el producto o servicio su sello distintivo en la satisfacción, de manera que, al identificarlo, los clientes estén dispuestos a preferirlos en un contexto en que encuentran diferentes ofertas (Kamara, Anumba and Evbuomwan, 2002).

En consecuencia se requiere estudiar la competencia, procurando identificar el lugar en que se encuentra posicionada la organización; el estudio de la competencia permite identificar

oportunidades, encontrar ideas acerca de nuevos desarrollos y analizar el lugar de la empresa en el contexto en que interactúa (Halloran, 1996).

Conviene considerar que las necesidades de los compradores van cambiando, lo que requiere modificar la oferta, desarrollar nuevos productos y servicios, y estudiar las nuevas entradas en el mercado que tienden a satisfacer los requerimientos de los clientes (Koontz y Weihrich, 1994).

Los proveedores son quienes proporcionan los insumos necesarios para la producción o prestación de un servicio (Pirkko, 2004); su fuerza dependerá de la disponibilidad de su oferta en el mercado (Baena et al, 2003).

Considerando la incidencia que tienen los suministros de los proveedores en relación con la competitividad de la empresa (Sáez Vacas et al, 2003), conviene direccionar estrategias en orden a su articulación con los propósitos globales de la organización. Para comenzar, la elección del proveedor correcto es una decisión estratégica importante.

Más allá de la elección de los proveedores, acompañada de un análisis sobre la integración a la cadena de la organización (Pirkko, 2004), deberá pensarse en que para aumentar la productividad y la competitividad, la empresa y sus proveedores deberán manejar relaciones de mutua colaboración (Bateman y Snell, 2001), procurando beneficios para las partes y fortaleciendo relaciones asociativas (Betancur y Vargas 2012).

Las organizaciones están en desventaja cuando generan excesiva dependencia de un proveedor fuerte, o tiene pocos oferentes de sus suministros, o su proveedor tiene amplia cantidad de compradores (Bateman y Snell, 2001). De igual manera el contexto empresarial se debilita cuando son escasos los lazos y las estrategias de asociatividad entre los empresarios que tienen relaciones comerciales, abriendo espacios para que competidores de todos los campos, entren al mercado y sustituyan a cualquier empresa o a sus proveedores (Betancur y Vargas 2012).

3.- Las otras dimensiones: Personas, Gestión y Estructura

En el contexto de la teoría del cuerpo social, se concibe a la empresa como un organismo (Marinovic, 2008b), que, desde la concepción sistémica, está conformada por componentes inseparables que interactúan entre ellos afectándose mutuamente (Senge, 1992). En tal sentido, las Dimensiones son esos subsistemas que, de manera transversal tienen una multiplicidad de interretroacciones (Morin, 1996). La visión dinámica comprende la

organización “como un todo relacional” en el que las propiedades específicas y las características interdependientes cobran sentido como elementos de un holograma (Marinovic, 2008a).

a) La dimensión personas

La comprensión del fenómeno humano resulta clave para la comprensión de las corporaciones, en cuanto son las personas quienes dinamizan el conjunto total de los recursos de la organización, direccionan las interacciones entre ellos y generan productos que responden a las necesidades del entorno.

En coherencia con este planteamiento, la teoría del cuerpo social propone una comprensión de la dimensión personas en la que se integran el plano biológico de la conducta humana, que da lugar a un primer nivel de manifestación en las motivaciones de la acción, que llamaremos energético, por prevalecer en éste factores motivacionales de carácter biopsíquicos, el plano afectivo de la conducta humana en que prevalecer en éste factores motivacionales de naturaleza emocional, psicosocialmente condicionado por las variables del entorno, el sistema de creencias del sujeto, sus intereses y grado de compromiso, y el plano racional de la conducta humana que se orienta a la consecución de fines.

Además deberá considerarse la condición espacial del ser humano, así como su referente temporal y su interacción social, que resultan condicionantes de los modos de ser y de actuar de las personas (Marinovic, 2008a).

Para el MOSIG-TPS, se han considerado como atributos de la Dimensión Personas la gestión humana, el clima organizacional y la cultura organizacional; es precisamente, dentro del modelo, la dimensión que dinamiza los atributos considerados en las otras dimensiones.

b) La dimensión gestión

Desde la perspectiva de la Teoría del Cuerpo Social (Marinovic, 2008a) la empresa como sistema viviente se manifiesta en un continuo de una relación estable -inestable o crítica de colapso o de cambio de estado, en cuyo caso se da un proceso de evolución, haciendo explícita la dinámica de la autoorganización de los cuerpos sociales (Marinovic, 2008b).

Ello implica la necesaria interacción de la gestión con las demás dimensiones de la corporación, en cuanto se trata de un conjunto complejo de procesos en los que se requiere

establecer una orientación que indique hacia dónde se quiere direccionar de manera consciente a la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

El establecimiento intencionado de una direccionalidad consiste en la determinación de cursos de acción que lleven a las organizaciones a la obtención de unos logros determinados, por medio de la adopción de los proyectos y estrategias considerados pertinentes a los intereses definidos por el grupo de personas que conforman la organización empresarial, entendida como una organización enfocada hacia el aprendizaje constante (Senge, 1992).

Para el MOSIG-TPS, se han considerado como atributos de la Dimensión Gestión los procesos, las funciones y la filosofía institucional; las otras dimensiones tienen en la gestión una serie de referentes orientadores para conseguir que las interacciones lleven al logro de los objetivos corporativos, pero también a conseguir los propósitos de las personas y del entorno, de manera que se mantenga la coherencia interna y la congruencia con el medio (Marinovic, 2008b).

c) La dimensión estructura

En los diccionarios nos indican que el concepto estructura se refiere a la disposición o el orden de las partes de una cosa, o un cuerpo, o una obra (REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 2001). En administración se utiliza el concepto para referirse a la disposición jerárquica de las líneas de autoridad, las comunicaciones, los derechos y deberes de los diferentes cargos que desempeñan las personas en una organización (Bateman y Snell, 2001).

En la teoría de Marinovic se mantiene el sentido del término en el contexto de la administración, especificando la interacción entre las personas y los recursos de la organización, más en el sentido que se utiliza en las ciencias económicas (De la Cuesta y Muñoz, 2010).

Para el MOSIG-TPS, se han considerado como atributos de la Dimensión Estructura las finanzas, la tecnología y la infraestructura, entendiéndolos como el soporte de las actividades propias de toda corporación, pero que adquieren sentido en las interacciones con los atributos considerados en las demás dimensiones.

d) La empresa de transporte

Se trata de una compañía de transporte de carga y distribución, especializada en prestar servicios a empresas de venta directa a nivel nacional; se caracteriza por su conocimiento

sobre las necesidades de las empresas dedicadas a la venta directa y se consolidado en la ejecución de los pormenores que marcan la diferencia en los servicios convencionalmente ofrecidos en el mercado como son:

- Entregas en un corto periodo de tiempo.
- Mantener un vínculo directo con las consultoras, percibiendo así sus necesidades en el servicio.
- Cobertura a nivel nacional.

Procura satisfacer las necesidades que la logística y el transporte de mercancías requieren, con altos estándares de calidad y seguridad, para ello, brindan soluciones integrales en forma eficiente, rápida y económica, haciendo que la confiabilidad y calidad de los servicios prestados sean el resultado final del proceso desarrollado.

La empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de administrar su gestión logística, permitiéndoles dedicar su esfuerzo económico y físico al cumplimiento del objeto social, la empresa está en capacidad de brindar soluciones integrales en logística.

Estas empresas dedicadas al transporte de carga, de empresas de venta por catalogo, se especializan en la manera de hacer su distribución, dado que son empresas que normalmente tienen un ciclo de 21 días para cada ciudad; quiere esto decir que durante estos 21 días las empresa de venta por catálogo recogen toda la ciudad con sus ventas, donde hacen parte importante en esta cadena las empresas de transporte es que esta distribución se debe cumplir en tiempos no superiores a 24 horas.

Las empresas de transporte público terrestre automotor de carga se han entendido como una forma de explotación económica permanente, con equipos, instalaciones y órganos de administración adecuados; para llevar bienes o productos de un lugar a otro, se debe tener una licencia de funcionamiento vigente, expedida por el instituto nacional de tránsito y transporte. (Decreto 11215 de 1992 artículos 11 y 12), además a estas empresas se les obliga a tener el manifiesto de carga que es un documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades que así lo requieran; igualmente este documento debe ser portado por el conductor desde el mismo momento del cargue del camión, durante su recorrido y hasta su destino final. Este manifiesto lo genera la empresa de transporte de carga, lo que la hace solidariamente responsable, junto con el propietario o tenedor de vehículo, del cumplimiento de las obligaciones que surjan de la operación y el contrato de transporte. (Artículo 31 decreto 11215 de 1992).

El transporte de mercancía se debe hacer de acuerdo con lo que establece la norma respecto al tipo de vehículos, estos deben ser furgonados y de placa pública.

II. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

El proyecto se ha desarrollado con la participación de un grupo interdisciplinario, orientado al diseño e implementación de un Modelo de Gestión, con dos fases interconectadas y con etapas que implican que se desarrollen algunos componentes de manera simultánea.

Se trabaja con el método Inductivo-Deductivo, partiendo de una teoría general, un Modelo de Gestión, que se aplica en una empresa de transportes; orientados en un enfoque Mixto: (Cualitativo-Cuantitativo) que ha recogido la información con una estructura de indicadores y descriptores.

El alcance del proyecto ha sido Correlacional, procurando establecer relaciones de multicausalidad entre las variables de las diferentes dimensiones que considera el modelo; se implementó un diseño Experimental, haciendo una intervención en las variables de la dimensión entorno por medio de la implementación de proyectos estratégicos.

Se utilizaron como técnicas para recolección de información que permitieron el acceso a fuentes primarias las entrevistas y encuestas, así como el acceso a fuentes secundarias por medio del estudio de documentos.

La unidad de análisis es en general es una empresa de transportes en la que se aplicó el modelo; de manera más específica cada uno de los subsistemas (áreas o departamentos) de la organización empresarial.

Para la recolección de datos y descripciones se utilizaron un conjunto de técnicas, aplicadas a diferentes grupos de personas, tanto dentro como fuera de la organización, los cuales fueron diseñados de acuerdo con los atributos y las variables consideradas para la Dimensión Entorno, las cuales se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensión Entorno: atributos y variables para el escáner de gestión y la medición de indicadores.

DIMENSIONES	ATRIBUTO	VARIABLES
ENTORNO	1. POLÍTICO LEGAL	1. Legislación 2. Políticas tributarias y aduaneras 3. Políticas de fomento empresarial
	2. CONTEXTO	1 Clientes 2 Proveedores 3 Competencia
	3. SOCIO AMBIENTAL	1. Políticas nacionales/internacionales 2. Planes de desarrollo departamental y local

Fuente: Propia

Las técnicas aplicadas (ver tabla 2) ofrecieron las diversas percepciones de los grupos que fueron cruzadas en un análisis que relacionó las diversas respuestas que de los diversos grupos y generaron una serie de consideraciones acerca de la manera como se percibe la organización desde la Dimensión Entorno.

Tabla 2. Técnicas de recolección de información aplicada a los diferentes grupos de la corporación.

GRUPOS DE PERSONAS	TÉCNICA APLICADA
Directivos de la empresa	Encuesta
	Entrevista
	Grupo focal
Clientes	Encuesta
	Entrevista
Proveedores	Encuesta
	Entrevista

Fuente: Propia

Los resultados de las diferentes técnicas aplicadas (ver anexos) ofrecieron un material tan rico y tan variado, el cual fue sometido a un proceso de análisis en el equipo de investigación y en talleres de trabajo con los directivos de la empresa. En las diferentes tablas se expresan y grafican las respuestas aportadas por los equipos participantes.

La implementación en empresas de diversos sectores (transporte, turismo, industrial, publicidad, comercio) busca confrontar la manera como se implementa el Modelo y los efectos que se obtienen. En este apartado se presentan los avances en una empresa del sector transporte.

III. PROCESO DE ANÁLISIS

Las percepciones resultantes de los cruces de información se clasificaron de acuerdo con los criterios definidos por el grupo interdisciplinario, en una escala (tabla 3) que permitiera, al mismo tiempo, su representación gráfica y la identificación de los niveles en que se encuentra la organización, de acuerdo con la medición de los indicadores y la clasificación de los descriptores involucrados en la recolección de la información.

Tabla 3. Niveles de clasificación de las percepciones derivadas del análisis de la información recolectada en una organización.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
AVANZADO	Son atributos y variables que generan dinámicas de aprendizaje hacia adentro y afuera de la organización.
VIABLE	Corresponde a aquellos atributos y variables que procuran la integración de algunas áreas de la empresa en procesos conjuntos y que mantienen algunos canales de comunicación para permitir el flujo de ideas y propuestas de los empleados.
ALERTA	Son los atributos y variables en que se identifican algunos espacios de participación en la gestión, con canales restringidos para la socialización de ideas nuevas.
RIESGO	En este nivel están clasificados los atributos y variables que reflejan una gestión lineal, con escasos espacios de participación, restringidos sólo a un reducido número de empleados (generalmente directivos) y en las cuales las prácticas de gestión y modernización son escasas.

Fuente: propia

El resultado, en lo que concierne a la Dimensión Entorno, consistió en una serie de enunciados que describen la situación en que se encuentra la organización en un momento determinado, reflejando la caracterización de las variables consideradas en esta dimensión. En la siguiente tabla se condensan estos enunciados:

NIVEL	ENUNCIADOS
AVANZADO	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene claridad en la negociación con la mayor parte de los clientes y esto ha generado confianza respecto a los procesos de la empresa. Se mantiene un contacto permanente con la mayoría de clientes en relación con la coordinación del proceso de recepción y entrega de mercancías. - Los clientes tienen una percepción altamente favorable acerca de los procesos de ENVIEXPRESS en cuanto a lo administrativo y la solidez financiera; en la operación y la tecnología que la apoya, consideran necesario fortalecerse. - La trazabilidad de ENVIEXPRESS se ha venido adaptando para responder a las demandas de sus clientes, haciendo las adaptaciones que estos han requerido. - Se destaca la credibilidad que ha ganado ENVIEXPRESS por el crecimiento, la flexibilidad para responder a los requerimientos, la

	<p>amabilidad de sus directivos y de su personal, la receptividad y capacidad de escucha.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre los distribuidores se detectan proyectos de crecimiento y fortalecimiento empresarial y desean tener a ENVIEXPRESS como aliado para la consecución de sus metas. - Se maneja un proceso coordinado con seguimientos y controles a la trazabilidad, procurando cumplir con las entregas en el menor tiempo posible; para ello están disponibles los siete días de la semana. - Los clientes y distribuidores tienen un concepto positivo de ENVIEXPRESS como empresa pujante y en crecimiento; igualmente la imagen de sus directivos y del personal es altamente favorable. - La satisfacción con el servicio es muy alta en la mayor parte de las asesoras encuestadas.
VIABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes tienen un conocimiento parcial sobre los procesos de entrega y la trazabilidad de ENVIEXPRESS y sobre las políticas de calidad que se manejan. - El contacto para coordinar las entregas se mantiene con la mayor parte de los distribuidores. - La actualización de la base de datos por parte de los distribuidores es realizada por la mayoría de ellos. - El proceso y la trazabilidad de los distribuidores se articula con la de ENVIEXPRESS en la mayor parte de los distribuidores y se hacen los seguimientos pertinentes. - La mayor parte de los distribuidores, procuran una relación directa con las asesoras, las consideran la razón de ser de su trabajo y tratan de satisfacer sus requerimientos. - Algunas empresas hacen aportes o recomendaciones a la empresa para mejorar la prestación del servicio y estos son incorporados a soluciones coyunturales. - Mantiene una comunicación fluida y asertiva con clientes y distribuidores, procurando responder las inquietudes y requerimientos que se presentan. - Los distribuidores recomiendan presencia frecuente de los directivos en las zonas donde ellos hacen la distribución. - La percepción de la mayor parte de los proveedores es buena respecto de su cliente ENVIEXPRESS. - Las percepciones de las asesoras sobre la puntualidad en las entregas y la integridad de las mercancías son satisfactorias en la mayoría de las personas encuestadas. - La mayoría de las asesoras manifiestan recibir un trato amable por parte de

	los distribuidores.
ALERTA	<ul style="list-style-type: none"> - Las variaciones en las condiciones de negociación con los distribuidores presenta particularidades en cada región. - Se requiere continuar avanzando en el conocimiento de la política de calidad que tienen los proveedores. - La apropiación del soporte tecnológico es un proceso en el que se está haciendo la implementación con los distribuidores. - Se detectan fallas en la parametrización en el servicio con un bajo porcentaje de error que requiere mejorarse. - La base de datos requiere información actualizada y completa; para ello se requiere ajustar la comunicación en todas las fases del proceso. - En su mayoría, las asesoras manifiestan desconocimiento sobre ENVIEXPRESS como empresa responsable del proceso de entrega. - La mayoría de las asesoras encuestadas considera importante tener información sobre la empresa que realiza el proceso. - Se está trabajando en una metodología de registro de información sobre datos relacionados con la dimensión Entorno; las metodologías para la realización de los informes se está estandarizando. - El indicador “oportunidad en la entrega” es un reto para mejorar la prestación del servicio. - Se requiere fortalecer la trazabilidad en función del cumplimiento en los tiempos de entrega.
RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere de un plan estratégico de comunicación que supere los requerimientos de coyunturas. - Se requiere un proceso homologado y unificado para la evaluación del proceso de entregas. - Los controles que se aplican son adecuados, pero no suficientes, para garantizar el cumplimiento en la oportunidad (tiempo) y la calidad del servicio.

Fuente: propia

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La matriz general permitió recoger información de los diferentes componentes que conforman el sistema, de manera que pudieran identificarse las relaciones entre los diferentes subsistemas internos y las interacciones con el entorno, lo que permitió

identificar hacia dónde habrán de orientarse las estrategias de la organización que se diseñaron con la base que ofrece el escáner de gestión.

Para ello se conformaron equipos de trabajo, los cuales estaban conformados por un miembro del equipo de investigación, un directivo de la empresa, algunos de los trabajadores de los niveles técnico y operativo y algunos clientes y proveedores que se invitaron a la actividad general.

El ejercicio consistió en hacer un análisis general del escáner de gestión, aplicando la metodología espejo, con el propósito de generar en los participantes una idea de verse reflejados, como organización, en lo que los descriptores del escáner mostraban acerca de la realidad.

Para ello se desarrollaron las siguientes sesiones:

- una sesión general de un día de trabajo, en que todos los integrantes de los equipos participaron de un ejercicio conjunto, interactuando desde todas las dimensiones, comprendiendo la realidad empresarial como un sistema en el cual todos sus componentes están interconectados.

De allí se definieron los lineamientos para desarrollar el trabajo en los diferentes equipos, de manera que la distribución por dimensiones no generara un fraccionamiento en la visión integral que se requiere en la implementación del MOSIG-TPS.

- Una serie de sesiones de trabajo en los equipos de cada una de las dimensiones, construyendo los proyectos (ver tabla 4) que se consideraron estratégicos para dinamizar la transformación requerida en la organización.

Mensualmente cada líder del equipo participaba de un comité en el cual debían presentarse los avances en la construcción de los proyectos.

- Una sesión de trabajo de jornada completa, en la que cada equipo presentó los proyectos relacionados con la dimensión correspondiente; la dinámica consistió en revisar los proyectos de cada equipo con una visión integral e integradora.
-

El propósito estaba orientado a la identificación de interacciones entre los proyectos de las dimensiones, de manera que se permitieran las sinergias entre las diferentes áreas de la compañía y se evitaran reprocesos, esfuerzos repetidos, contradicciones y gastos innecesarios de esfuerzos y recursos.

Desde el planteamiento de los proyectos de la Dimensión Entorno, se identificó un impacto en todo el sistema de la empresa, en cuanto el dinamismo del sector que ha generado un crecimiento inercial de las demandas de más personal, mayor número de camiones, una bodega más amplia, una tecnología más avanzada, ampliación de zonas de atención en el país, un equipo financiero y contable con mayor dedicación a la empresa.

Los objetivos y las proyecciones de la Dimensión Entorno para el año 2014, conmocionaron a las demás Dimensiones del sistema organizacional de la siguiente manera:

- La Dimensión personas fortaleció sus proyectos de capacitación del personal, generación de un plan de estímulos, reorganización de su planta de personal, vinculación de nuevas personas con niveles de formación más avanzado, revisión de la estructura de sueldos, prestaciones y bonificaciones, revaluación de las formas de contratación, entre otros.
- La Dimensión Gestión había logrado avances en el diseño de la planeación estratégica con todos sus componentes de Misión, Visión, Políticas y Valores; todo ello a la luz de los propósitos de la Dimensión Entorno que marcaba una tendencia marcada a priorizar la calidad en el servicio.

Se tiene replanteada la manera como la empresa, por ser de origen familiar, ha tenido situaciones que entorpecen el desarrollo de algunos proyectos y la consecución de los objetivos; en tal sentido se ha planteado que todos los miembros de la familia dejarán de ser empleados de la empresa en el mediano plazo, para contratar una administración profesional. Ellos fungirán en adelante como socios, haciendo parte de un grupo directivo que trabajará de la mano con la nueva administración.

- Para la Dimensión estructura los retos fueron múltiples, aunque coincidieron con los proyectos que se plantearon en el equipo responsable:

El primero de ellos tiene que ver con el atributo Tecnología, ya que se hace necesario estructurar una Base de Datos sólida y segura, monitorear el movimiento de las mercancías y mantener informados a los clientes directos (las empresas) e indirectos (los destinatarios de los paquetes) en tiempo real. Todo ello implica la capacitación de los distribuidores en todas las regiones del país.

El segundo se refiere a la infraestructura que requiere disponer de espacios mejor ajustados a las necesidades y de camiones con adaptaciones para los tipos de mercancías que los clientes requieren movilizar; esto, además, implicará la gestión de convenios con otras empresas de transporte.

El tercero tiene que ver con el tema financiero, dado que los flujos de mercancía generan mayores volúmenes de facturación, de pago, de ordenamiento del sistema contable y tributario. El primer impacto consistió en descubrir la necesaria contratación de un equipo al servicio de la empresa, constituir esta área, para mantener continuidad en los procesos y garantizar el orden financiero.

La empresa requiere de una organización en su sistema de costos, en los contratos, en los pagos, en la asignación de beneficios para los accionistas, en el manejo de sus cuentas. Ello ha permitido tener mayor claridad sobre los ingresos reales y las utilidades generales de la

compañía, lo que permite hacer presupuestos anuales acordes con las técnicas financieras apropiadas.

En general, cada una de las Dimensiones del Sistema ha tenido impactos en los demás, por la articulación que existe entre ellos como partes la empresa.

Tabla 4. Proyectos relacionados con la Dimensión Entorno.

NOMBRE DEL PROYECTO	RESPONSABLE	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	CRONOGRAMA
CARACTERIZACIÓN DE ZONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial • Coordinadora de mercadeo • Profesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar al 1% la participación de prestadores de servicios logísticos en el sector del networ marketing (direct selling) en Colombia. • Identificar y socializar de capacidades de respuesta de cada Una de las zonas administradas por la empresa. 	<p>Se debe realizar la caracterización de zonas para que nos permita determinar quién o quiénes de los distribuidores pueden aumentar su capacidad operativa en cuanto almacenamiento y distribución, a quienes se les debe de capacitar sobre el mejoramiento continuo para que en nuestra cadena de servicios no se presenten fallas operativas o entregas inoportunas. Para la caracterización se puede segmentar en zonas con alto volumen y zonas críticas.</p>	1 de abril a 30 de junio de 2014
PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial • Coordinadora de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca en el mercado. • Dar a conocer a nuestros clientes la posibilidad del Cross y almacenamiento por parte de la empresa. (conocer área, dimensiones de las estanterías cap. vertical) • Fidelizar los clientes actuales. 	<p>Siendo conscientes de que los servicios demandados por los clientes actuales tiende a crecer, la empresa requiere un crecimiento en cuanto a su operatividad; por tanto se tendrá un mayor número de operaciones que se reflejaran en la facturación; además se debe seguir cultivando el cliente para obtener participación en otras zonas, esta relación entre la empresa y sus clientes permite dar solución de manera efectiva y dinámica a las necesidades del sector.</p> <p>Creer en participación es una gestión comercial que día a día se tiene que ir realizando; al momento de visitar al cliente se le debe dar a conocer los servicios de Crossdocking y almacenamiento, con el fin de ampliar la cobertura de servicios de toda la cadena logística que Enviexpress puede ofrecer.</p>	1 Septiembre de 2013 a 30 de septiembre de 2014
CONSECUCIÓN DE NUEVOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial • Coordinadora de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 30% en número de clientes 	<p>Para la empresa es un reto ampliar los servicios logísticos para otros segmentos de mercado como transporte masivo, refrigerado, gráneles entre otros, somos conscientes de que el sector transporte varía de acuerdo a las necesidades de cada generador de carga en el país, por eso queremos incursionar con nuevas líneas de negocio para ofrecer a los clientes prospectos.</p>	1 Septiembre de 2013 a 30 de septiembre de 2014

Fuente: propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo desarrollado en una empresa del sector transportes ha sido una experiencia que permitió la implementación y puesta a prueba de un modelo gestado en una teoría contextualizada en el entorno latinoamericano; este trabajo ha permitido revisar diversos componentes del modelo y ajustarlo a las particularidades de la empresa con la cual se trabajó.

Para la empresa ha sido una oportunidad de tener disponible un equipo de profesionales de diferentes campos del conocimiento, trabajando hombro a hombro con los directivos de la organización, participando en el diseño y ejecución de tareas propias de la empresa. El enriquecimiento ha sido mutuo y ha posibilitado el acercamiento entre la academia y el mundo real de las empresas.

Esta prueba del MOSIG-TPS ha confirmado la posibilidad de hacer trabajos enfocados al desarrollo de conocimiento aplicado, confirmando que la teoría tiene repercusiones en la pragmática y que esta es un insumo permanente para la revisión, consolidación y producción de conocimiento teórico.

La interacción entre las matrices ha sido una puesta en escena de las teorías sistémicas acerca de la realidad, evidenciando la manera como los subsistemas se articulan como partes de un sistema mayor y de este con su entorno.

El escáner de la Dimensión Entorno, sus atributos y variables, trabajado con la metodología espejo, posibilitó la recopilación y análisis de una información y generó unas propuestas transformadoras en la totalidad de la organización. Es recomendable mantener la dinámica participativa lograda durante este proceso, continuar en la implementación de los proyectos formulados desde los equipos de las cuatro dimensiones y realizar el escáner final que evidenciará las transformaciones logradas en el mediano plazo.

Anticipadamente se puede indicar la importancia del enfoque sistémico en la comprensión de las organizaciones y de las prácticas gerenciales como una visión que permite una mirada integral de la empresa y su entorno; la posibilidad de hacer seguimiento a las diferentes variables y sus interacciones con otras de la organización posibilita la proyección de escenarios en los cuales cada organización busca desarrollarse.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, Th. Y Snell, S. (2001). Administración, una ventaja competitiva. 4ª ed. McGraw Hill, México.
- Bertalanffy, L. (2006). Teoría general de los sistemas. México, Fondo de Cultura Económica.
- Betancur, J. y Rodríguez, G. (2012). Modelo sistémico integrado de gestión para la transformación productiva sostenible (MOSIG-TPS). En Desafíos de la Gerencia

- en entornos competitivos, Encuentro Internacional de Investigación en Administración, Conferencia Ascolfa.
- Betancur, J. y Vargas I. (2012). Gestión tecnológica en el sector textil de Medellín (Colombia). La visión de los empresarios. En: Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería (ISSN: 0121-5132), N° 85, enero marzo de 2012. Bogotá, p. 47-57.
- Callan, S. and Thomas, J. (2009). Environmental Economics and Management : Theory, Policy and Applications. South West-Cengage Learning, Mason OH (USA).
- Champy, J. (2006). Preparar el Cambio de la Organización. En Hesselbein, F et al. La Organización del Futuro. Deusto, Barcelona.
- De la Cuesta, M. y Muñoz, (2010). Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la Investigación Aplicada a la Rsc. La Coruña, Netbiblo.
- Drucker, P. (1976). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. El ateneo, Buenos Aires.
- (García, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. Díaz de Santos, Madrid.
- Gil, M.A. y Giner, F. (1998). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 4ª ed. Esic, Madrid.
- Halloran, J. (1996). Curso McGraw Hill de creación de empresas en 36 horas. McGraw Hill, Madrid.
- Jupp, B. (2000). Working Together: Creating a Better Environment for Cross-sector Partnerships. Demos, London.
- Kamara, C. J., Anumba, N and Evbuomwan, F. O. (2002). Capturing Client Requirements in Construction Projects. Thomas Telford, London.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill, México.
- Marinovic, M. (2008a). El análisis interno: condición de posibilidad para el éxito de una estrategia y un instrumento para el diagnóstico. El scanner de gestión. Revista de la Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Edición cincuentenario. P. 71- 83.
- Marinovic, M. (2008b). Unir los conocimientos en pensamiento relacional. Visión estática y dinámica de los fenómenos autoorganizados. Revista de la Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Edición cincuentenario. P. 5-27.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. Alfaomega-Rama, México.
- Morin, E. (1996). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa, Barcelona.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2007). La promoción de las empresas sostenibles. OIT, Ginebra.
- Pacheco, J.C.; Castañeda W. y Caicedo C.H. (2002). Indicadores integrales de gestión. McGraw Hill, Bogotá.
- Pirkko, O. (2004). Profit-focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities. Amacom, New York.

- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid, Akal.
- Rodríguez y Betancur, 2010 El Aburrá sur como microuniverso de las Pymes en Colombia. En: Revista Con-Ciencia Empresarial (ISSN: 2011-9704), N° 4 (enero-junio). Institución Universitaria de Envigado. P. 39-57.
- Sáez Vacas,F.; García, O.; Palao, J. y Rojo, P. (2003). Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas. Disponible en: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20-Teor%EDa%20general%20del%20entorno.pdf>.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, Granica.
- Stone, J. (1982). Administración. 2ª ed. Prentice Hall, México.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert Jr., D. (1996). Administración. 6ª ed. Prentice Hall, México.
- Twomey, D. and Jennings, M. (2008). Anderson's Business Law and the Legal Environment, Standard Volume. South West-Cengage Learning, Mason OH (USA).
- Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. FUNDES, Cochabamba.