



mpres

arriales



Compendios Empresariales

LA GESTIÓN DE CALIDAD COMO INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Luis Arraut.

Es clara la importancia que juega hoy en día la innovación para las empresas. El éxito de las mismas está determinado por su capacidad de innovación. Y es allí donde la innovación organizacional cumple un papel primordial; por ello, es necesario estudiar su comportamiento como fenómeno organizacional. Se puede apreciar, a través del desarrollo bibliográfico en los últimos años, que en el estudio de la innovación, convergen muchas disciplinas y enfoques diversos.

El presente artículo se centra en el análisis a nivel micro, con lo cual se conceptualiza la innovación organizacional en relación con la productividad y la competitividad.

Diversos documentos y estudios referentes a la innovación dejan clara la importancia de la innovación en la competitividad y productividad de las empresas.

El nivel de productividad y por lo tanto, el nivel de competitividad que las empresas puedan alcanzar en un lugar dado, está determinado en última instancia por la sofisticación de las empresas, alcanzada por cambios organizacionales y la calidad del ambiente del negocio.

El tipo de innovación organizacional, desde el punto de vista de la mejora, muy común en todos los casos estudiados, tiene que ver con los sistemas de calidad de las empresas basados en la norma ISO 9000:2000, lo que es importante, porque la aplicación y mantenimiento de esta norma se convierte en un campo fértil para la innovación en la empresa. Para el

artículo se tomaron las variables e indicadores que las empresas utilizan para medir el impacto del sistema de calidad.

Dentro de los indicadores que miden el impacto de la norma ISO 9000 en las empresas se tienen en cuenta variables de entrada, salida y proceso; además, están vinculados con los objetivos de la empresa y cumplen con las funciones de coordinación, seguimiento, control e intervención.

Se puede afirmar que la capacidad de una empresa para competir en los mercados depende de sus relaciones con dos fuentes de ventaja competitiva: la calidad y la innovación.

Se resalta en el artículo acciones de innovación organizacional para las empresas manufactureras tomando como base el trabajo efectuado en algunas de ellas, en la ciudad de Cartagena de Indias. Sin embargo, a pesar de que la innovación es un factor primordial en las agendas de los directivos de las empresas en estudio, la mayoría acepta el concepto de innovación más con su mente y no con su corazón. Esto significa que está más en la mente del directivo como palabra de moda, pero realmente no existe una actitud ya que no efectúan un proceso formal y sistemático de búsqueda de la innovación.

Por lo tanto, se debe concebir la innovación como procesos al interior y el exterior de la organización, los cuales tienen igual importancia y están relacionados. No se debe pensar que sólo existe innovación tecnológica (innovación producto y/o servicio; proceso), sino también en los

modelos de negocio (innovación organizacional), ligados a la innovación; este es el gran reto de los líderes emprendedores de la organización y la empresa de hoy.

Los sistemas de gestión de la calidad son acciones evidentes de innovación de tipo organizacional y formas de relacionar los tipos de innovación en las organizaciones ya que permiten aumentar la capacidad de innovación dentro de estas; además, la calidad como sistema se relaciona con la gestión de procesos, el diseño de productos y la gestión del recurso humano.

Por otra parte, como cambio organizacional, los sistemas de calidad enfatizan su orientación al cliente, a la flexibilidad, al control sistemático de la calidad y a una alta motivación del empleado.

El artículo resalta la importancia de la innovación en el contexto empresarial. La forma en que viene evolucionando el concepto de innovación al interior de la empresa, resalta el tipo de innovaciones que permitan mejorar la productividad.

Por otra parte, muestra y da ejemplos claros para afirmar conceptos teóricos a favor de los sistemas de calidad como paso previo para la innovación en la empresa. Aunque no es una condición estrictamente necesaria en su cumplimiento, con el artículo se resalta esta condición, especialmente en empresas que tienen sistemas de calidad bastante maduros. Por último, se muestra la importancia de la innovación en gestión para las empresas especialmente PYMES.

Consulte la página 22 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información

LA VISIÓN GERENCIAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

José María González A.
Oscar Manrique Salas
Orlando González Bonilla

El artículo Visión gerencial como factor de competitividad, centra su interés en el concepto de visión, como punto de partida para señalar su enorme incidencia en la competitividad de las organizaciones, conclusión a la que se ha llegado gracias a un ejercicio de investigación adelantado con las empresas pertenecientes a la industria de la Comunicación Gráfica, que operan en Bucaramanga y su área metropolitana.

A medida que en el documento se desarrolla la temática, el lector tiene más posibilidad de verificar la relación que existe entre la habilidad que tenga el gerente para identificar la visión de su empresa o negocio y el desarrollo posterior del mismo.

A la par con el tema de la visión gerencial, el artículo menciona las consecuencias que trae para la organización el desconocimiento del entorno económico tanto global como regional, a partir de lo cual se invita a la reflexión respecto a la necesidad imperiosa de que el gerente se mantenga informado sobre los cambios que suceden en el contexto en el que se desenvuelve su negocio y de la importancia de debatir las diversas situaciones de cambio que se dan en el día a día, tanto en el ámbito económico como tecnológico, en el que se encuentra inmersa su actividad.

A nivel interno de la empresa y dentro de esas habilidades que debe desarrollar el gerente se podría

destacar que el documento, en repetidas oportunidades, invita a pensar sobre el hecho de que de nada sirve una buena visión gerencial si el líder de la organización carece de la capacidad para transmitirla al equipo que lo acompaña y hacer que sus miembros la asuman con la misma importancia e interés.

A partir de lo anterior, se aborda otro factor clave para la competitividad de las empresas: el aprendizaje. El documento expone el aprendizaje experiencial como parte del desarrollo de un método de transmisión de la visión a través del cual se han obtenido muy buenos resultados. En este contexto, se invita al administrador o gerente de la organización a dimensionar lo pertinente que resulta para el cumplimiento de la visión, definir un método de enseñanza, acorde a las características de su equipo de trabajo que logre de manera coordinada implementar tanto las acciones de capacitación como las de entrenamiento.

Por otra parte, el artículo, guía al empresario en la identificación de los factores que debe fortalecer de forma permanente en su equipo de trabajo con el objeto de que la empresa, la cual representa, alcance mejores niveles de competitividad.

En la parte final, se plantea el tema de la incidencia que tiene el bienestar de los miembros de la organización para la competitividad de la empresa.

Para ello se alude a la importancia y la necesidad de implantar un esquema de salario por productividad, de tal forma que el ingreso de los empleados vaya acorde al mejoramiento en el nivel de competitividad y la valoración de la organización.

De igual manera, este artículo le permite a quienes conforman el gremio de la comunicación gráfica particularmente a los empresarios de Bucaramanga y su área Metropolitana, evaluar sus estructuras con relación a los factores que conforman el componente de visión gerencial, de tal forma que puedan plantear iniciativas de asociatividad empresarial (políticas) y aúnen esfuerzos que generen externalidades positivas en la región, que sean conducentes a mejorar su posicionamiento en el nivel de competitividad, así como en el diseño de estrategias para enfrentar como bloque, los requerimientos de una economía globalizada.

La reflexión empresarial no solamente se hace a nivel de gerentes, sino también para quienes lideran las instituciones de apoyo como las cámaras de comercio y entes gubernamentales que tienen como propósito el diseño de políticas que permitan desarrollar un trabajo conjunto de capacitación y financiación, para cumplir la meta del Gobierno Nacional, considerada en el Plan Nacional de Competitividad Visión 2032, en el cual se plantea que para este año, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y alcanzará un nivel de ingreso por persona semejante al de un país de ingresos medios altos.

Consulte la página 142 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DE BOGOTÁ: NIVEL DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Sigifredo Arce Labrada/Hermes A. López Sierra

El artículo Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá, es el resultado de una investigación de carácter exploratorio, para definir, a partir del conocimiento, las líneas de investigación para los programas de gerencia de proyectos de la Universidad EAN.

El universo estuvo conformada por 5.187 empresas, de la base de datos Benchmark de 10 empleados permanentes, de la cual se tomó una muestra de 226 empresas. Para la investigación se empleó como instrumento de observación la encuesta, cuyos resultados se han constituido como soporte para el análisis de los datos.

Las empresas encuestadas se caracterizan por ser micro-empresas, empresas pequeñas, mediana empresas y grandes empresas, donde el 32,7% (74) de las encuestas se aplicaron a empresas dedicadas a las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74 de CIU), el 15,9% (36) a empresas de la industria manufacturera (divisiones 15 a 37 de CIU), el 8,4% (19) a empresas de la construcción (división 45 de CIU), el 7,5% (17) a las empresas de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, etc. (divisiones 50 a 52 de CIU) y el 7,5% (17) empresas de intermediación financiera (divisiones 65 a 67 de CIU), el 6,6% (15) a empresas de explotación de minas y canteras (divisiones de 10 a 14 de CIU), el

5,3% (12) a empresas de transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64 de CIU), el 4,9% (11) a empresas de administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria (división 75), el 3,8% (8) a empresas de educación (división 80 de CIU), el 2,7% (6) a las empresas de servicios sociales y de salud (división 85 de CIU), el 2,5% (5) a empresas de otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (división 90 a 93), el 2,2% (5) a empresas de suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 a 41 de CIU).

A los encuestados se les pidió opinión sobre siete criterios, tales como: aspectos demográficos, nivel de madurez, nivel de metodologías aplicadas y uso de herramientas, nivel de desarrollo de competencias, nivel de metodología en gerencia del portafolio, nivel de metodología en gerencia de programas y multiproyectos, y nivel de oficina de gerencia de proyectos (PMO). Se utilizó un margen de error del 6% y un nivel de confianza del 95%, lo cual ayudó a tener resultados más confiables para hacer análisis de los datos.

En el artículo se presenta sólo los resultados relacionados con el nivel de madurez en la gestión de proyectos.

Los modelos de madurez son una importante herramienta de referenciación para identificar fortalezas y debilidades para el establecimiento de programas

de mejoramiento de los procesos de la gestión de proyectos.

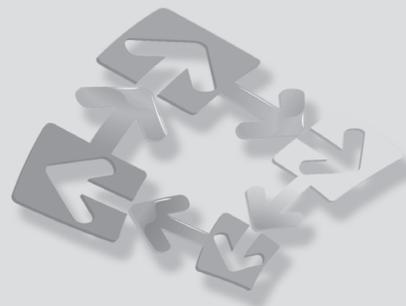
La madurez viene acompañada de una ventaja competitiva temporal.

Las organizaciones deben adoptar un modelo de madurez para sus proyectos de acuerdo con la complejidad, novedad del producto del proyecto, ritmo, riesgo, sistema de gestión de calidad y los procesos de seguimiento y control de proyectos.

Se concluyó, con este trabajo, que el nivel de madurez de los proyectos de estas empresas es bajo, el 46,9% en la gran empresa, porcentaje que se reduce al 24,7% cuando se trata de grandes empresas, al 13,6% en medianas empresas, al 8,6% pequeñas empresas y al 6,2% en micro empresas.

Al completarse los análisis de nivel de metodología, nivel de herramientas, de desarrollo, de competencias, de metodología, de portafolio de programas, de oficina y de gestión de proyectos, tendremos una idea más clara acerca de la cultura de proyectos de las empresas bogotanas.

Consulte la página 60 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información



EFECTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA RENTABILIDAD EN PYMES: EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS

Willington Ortíz Rojas/ Rafael Pérez Uribe

Es mundialmente conocido el hecho que la mayor competitividad de las empresas se mide en mayores ventas, menores costos y gastos, mayor rentabilidad, mejor calidad de vida para los trabajadores y otras partes interesadas en la empresa, y mejor manejo ambiental, como resultado de la sumatoria de una serie de variables que están implícitas y explícitas en la gestión empresarial.



Lo anterior, no obstante sigue siendo confuso, en el sentido que el empresario o gerente debe tener prioridades de trabajo con respecto a esas variables, dentro de las cuales se encuentran, entre otras: análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información,

mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión financiera, gestión de operaciones (producción y logística), gestión humana, estructura y cultura organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y asociatividad.



¿En cuáles focalizarse?
¿Cuáles son las que repercuten más en la rentabilidad?

Varios artículos, le podrán aclarar al lector esta correlación y en parte responder a estas dos preguntas.

- ➔ Análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones en PyMEs colombianas. Revista EAN, No.65 Enero-Abril, p.77-105: en este artículo se presenta un estudio en el que el lector encuentra los resultados de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones en cerca de 180 PyMEs.
- ➔ Estructura y cultura organización de las PyMEs colombianas, análisis en empresas bogotanas. Cuadernos de Administración Universidad del Valle No. 38: este artículo presenta la correlación que hay entre las estructura y cultura organizacional con la rentabilidad de las PyMES.
- ➔ El pentágono de la excelencia para las PyMEs. Informe de coyuntura PyME. ANIF-Universidad EAN. Edición 32. 2010. ISSN 2011-9755. P.10-19: se presentan los cinco componentes organizacionales que más afectan la rentabilidad de las PyMEs.

Consulte la página 88 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.

MODELO INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD, ASPECTOS IMPORTANTES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Jorge Eduardo Medina Fernández de Soto

La aplicación se realiza mediante una metodología que busca optimizar la productividad a partir de la estrategia empresarial y tiene en cuenta las siguientes variables:

⇒ El diagnóstico del proceso de creación de valor y de la propuesta de valor para los clientes.

⇒ La alineación de los recursos empresariales alrededor de los objetivos y estrategias.

⇒ La optimización de los procesos empresariales.

⇒ La gestión sobre los costos y activos empresariales.



⇒ El sistema de calidad y mejoramiento continuo para buscar la eliminación de las ineficiencias.

Para esto se utiliza el *Software MIP* especialmente diseñado por el grupo Prodcál y en el que además de analizar la estrategia empresarial, se utiliza un simulador financiero, para medir el impacto económico de las inversiones necesarias para optimizar la productividad, buscando un crecimiento sostenible de las organizaciones.

Consulte la página 110 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información

LA TASA DE DESCUENTO EN PAÍSES EMERGENTES. APLICACIÓN AL CASO COLOMBIANO- IMPORTANCIA DEL COSTO DE CAPITAL

Jairo Humberto Sánchez Segura

Todo empresario y/o emprendedor siempre desea que el valor de su inversión sea rentable y por esta razón asume el riesgo del negocio. Pero ¿qué mide el grado de rentabilidad que debe esperar por su inversión? En este aspecto entonces el inversionista debe entender qué le hace tomar la decisión de inversión y es entonces cuando entra a evaluar el riesgo, aspecto que genera de inmediato la respuesta en el retorno que se espera recibir (tasa de rentabilidad), dado ese riesgo asociado a la actividad económica que se desea emprender. Esta tasa de rentabilidad debe remunerar el valor del dinero en el tiempo y el riesgo sistemático o de mercado asumido.

Existen diversas metodologías con suficiente rigor técnico y científico que han probado ser exitosas en la medición del entorno económico y en cómo las empresas responden ante cambios en el mismo, lo que ha permitido establecer relaciones entre riesgo y rendimiento. Una de estas metodologías es la de *CAPM Capital Assets Pricing Model* que logra establecer una relación entre la tasa mínima que un inversionista esperaría recibir por una inversión libre de riesgo (tasa libre de riesgo, R_f) y la prima con la que el mercado entregaría retornos a una inversión, medida como la diferencia entre el retorno del mercado R_m y la tasa libre de riesgo R_f , que se expresaría como $(R_m - R_f)$. Como los diferentes

sectores de la economía responden de manera diferenciada a los retornos del mercado, se ha establecido como medida de esta respuesta la volatilidad de los retornos de la empresa a los retornos del mercado y se obtiene mediante el coeficiente Beta (β), el cual es calculado por estudios del costo de capital, afortunadamente disponibles en la Internet. Este coeficiente ajusta entonces la prima del mercado, con lo cual el modelo completo queda de la siguiente manera:

$$R_a = R_f + (R_m - R_f) * \beta.$$

La rentabilidad esperada de los activos se calcula sobre estimados en países desarrollados donde existe un amplio mercado y por ello, debe

ajustarse en el caso de inversiones en países emergentes como Colombia. El artículo presenta la aplicación de un modelo teórico de ajuste al CAPM para esta situación y los resultados mediante una tabla con los costos de capital en Colombia para diferentes sectores de la economía, ajustadas a

diversos niveles de relación deuda/patrimonio (D/P). El empresario podrá tener una tasa de referencia para determinar el costo del capital invertido -la tasa mínima de rentabilidad de su inversión. Cabe recordar que no se ha considerado el efecto de la deuda lo que implicaría un ajuste

adicional. Se presenta amplia bibliografía para aquellos que deseen profundizar en el tema.

Consulte la página 120 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.



EL PROBLEMA DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE ¿CÓMO CRECER SIN DESTRUIRSE?

Jorge Saravia Ríos

Una de las decisiones más importantes que todo empresario enfrenta en algún momento del ciclo de vida del negocio es la de crecer y usualmente se supone una correlación entre el crecimiento y la maximización del beneficio. Cuando no hay claridad sobre lo que esto significa, el crecimiento se asocia con el logro de metas comerciales, un aumento en utilidad y mayores dividendos, por esto, en el plan estratégico de la compañía aparecen metas explícitas de crecimiento en ventas, se da prioridad a los incentivos asociados con este factor y se hace inversión en la infraestructura adicional necesaria mediante la consecución de recursos de deuda o capital. También se observa que es tal la presión ejercida para el cumplimiento de las metas de crecimiento, que el empresario compromete a su organización al punto de forzarla más allá de sus límites, ignorando la capacidad de reacción de la empresa frente a la velocidad de los requerimientos del entorno.

Toda empresa es un sistema que para ser sostenible necesita un equilibrio entre lo que genera su operación y el costo de los recursos que financian su infraestructura operativa y necesita mantener esta condición en el tiempo, además, es un hecho que una maximización periódica de la brecha positiva entre la generación operacional y el costo de los recursos es directamente proporcional que la maximización del valor patrimonial, que en últimas, representa el beneficio real para el accionista. Este comportamiento es un hecho económico que se cumple sea conocido o no por el empresario, por esto, cuando la organización se direcciona hacia el cumplimiento de metas que no contemplan la realidad descrita, se está propiciando el ambiente para el deterioro de su sostenibilidad y como consecuencia, un deterioro en el interés del accionista.

Así el pensamiento financiero debe ser parte de la cultura de negocios de todo empresario, más que pensar en las finanzas como un conjunto de

fórmulas usadas para presentar informes, debe entender que las finanzas entregan herramientas que le permiten analizar y cuantificar el efecto de las decisiones.

El crecer es, como ya se dijo, uno de los retos que debe enfrentar una organización, por lo cual la comprensión de las estructuras que se ven afectadas y de las limitantes que impone el diseño de la empresa al crecimiento, es una necesidad.

La Tasa de Crecimiento Sostenible y el concepto de sostenibilidad asociado con la creación de valor patrimonial, dan al empresario herramientas conceptuales para plantear metas en función de la maximización del valor patrimonial y entender el crecimiento con un medio, opcional, para llegar a un estado de estabilidad, no como una meta en sí mismo. Mediante el uso de estos instrumentos es posible tomar decisiones teniendo claridad sobre el efecto que realmente pueden tener; así se puede comprender el porqué no siempre crecer es bueno.

Es claro que el empresario no necesariamente debe ser el experto en el tema financiero, pero sí es su responsabilidad tener la claridad conceptual suficiente para poder interactuar con el experto y saber interpretar la información relevante, por ello debe tener acceso a toda la información necesaria, en este caso, sobre el problema del crecimiento.

El artículo expone los temas y la información referente a la problemática del crecimiento, presentando al empresario una visión global que le permite tomar conciencia de la importancia del tema, y que le lleva a tomar contacto con el lenguaje y los conceptos necesarios para comunicar

efectivamente ideas y estrategias que, asociadas con el crecimiento, estén orientadas a la maximización del potencial de sostenibilidad de su organización.

Consulte la página 136 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

Rodrigo A. Zárate T./ Sergio Matviuk

La inteligencia emocional está tomando cada día más relevancia al interior de las organizaciones. Existe un consenso general que la entiende como la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones y que incluye cuatro áreas (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000a; Wong, Law y Wong, 2004a; Wong, Wong y Law, 2007).

Valoración y expresión de las emociones propias: esto se refiere a la habilidad de cada persona de entender sus emociones más profundas y expresarlas de manera natural. Quienes tienen una gran habilidad en esta área sienten y concientizan sus emociones

mucho antes que la mayoría de las personas.

Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros: se refiere a la habilidad que tienen los individuos de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor. Quienes poseen esta habilidad en un alto grado son mucho más sensibles a los sentimientos y emociones de los demás y también, a leer sus mentes.

Regulación de las propias emociones: se refiere a la habilidad de las personas de regular sus emociones, lo que los faculta para recobrase más rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia.

Uso de las emociones para facilitar el desempeño: se refiere a la habilidad que tienen las personas de hacer uso de sus propias emociones al direccionarlas hacia actividades constructivas y desempeño personal. Una persona con una gran habilidad en esta área, mantiene emociones positivas la mayor parte del tiempo, es decir, utiliza sus emociones de la mejor manera para facilitar un alto desempeño, tanto laboral como personal.

Consulte la página 148 de esta revista para ver el artículo científico que expande esta información.



