

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN, GESTION DE PROCESOS Y TECNOLOGIA DE LA
INFORMACION, COMO PARTE DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION



Nayibe Bello Baquero.
Mayo 2016.

Universidad Militar Nueva Granada.
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización Alta Gerencia.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN, GESTION DE PROCESOS Y TECNOLOGIA DE LA
INFORMACION, COMO PARTE DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION



Trabajo presentado como requisito para optar al grado
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

Asesor Metodológico:
JESUS SALVADOR MONCADA CERÓN

Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización Alta Gerencia

Tabla de Contenidos

iii

Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	3
Pregunta de Investigación	6
Capítulo 1 Sistema de Administración en una organización	7
Planeación y Dirección	7
Organización	10
Integración del Personal.....	13
Motivación, Liderazgo y Comunicación.....	15
Control	19
Capítulo 2 Gestión por Procesos.....	22
Capítulo 3 Tecnología de la Información y las Comunicaciones	28
Capítulo 4 Conclusiones.	34
Lista de referencias	36
Bibliografía	36

Lista de figuras

iv

Figura 1. Funciones administrativas en los diferentes niveles organizacionales	7
Figura 2. Esquema de direccionamiento estratégico.....	8
Figura 3. Diagrama modelo de negocio Canvas	9
Figura 4. Elementos estructurales de los tipos de organización	12
Figura 4. Estructuras organizaciones matriciales y flexibles.....	12
Figura 6. Sistema de Integración de Personal	14
Figura 7. Diferentes teorías de la Motivación.....	16
Figura 8. Esquema Cuadro de Mando Integral	20
Figura 9. Orientación procesos vs orientación funciones	22
Figura 10. Estructuras de pirámides invertidas	24
Figura 11. Estructura Gestión por procesos	25

En esta investigación se presentan tres elementos empresariales considerados críticos y que aportan valor a la estructura de una organización. El primero corresponde a los aspectos generales de planear, dirigir, integrar, liderar y controlar una organización. El segundo está relacionado con la gestión de procesos y el tercero, hace referencia a la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como una herramienta potente en los sistemas empresariales.

Posteriormente, basado en argumentos prácticos producto de la experiencia profesional del autor de este escrito y soportado en diferentes literaturas revisadas previamente, se muestran para cada uno de los tres elementos empresariales, los retos y beneficios de su aplicación en los modelos de negocio.

Palabras clave: organización, direccionamiento estratégico, procesos, gestión, valor agregado, sistema.

In this investigation three enterprise elements are presented, considered critical factors that add value to the structure of an organization. The first corresponds to the general aspects of planning, directing, integrating, lead and control an organization. The second is related to the process management and the third, refers to the Information Technology and Communications, as a powerful tool in enterprise systems.

Posteriorly, based on practical arguments, product of professional experience of the author of this document and supported in different literatures previously reviewed, they are displayed for each of the three enterprise elements, challenges and benefits of having aligned structures to a business model.

Keywords: organization, strategic management, process, management, value added, system

Muchos son los aspectos tratados a lo largo de la vida empresarial que buscan proporcionar las herramientas suficientes para que los administradores, gerentes o líderes de una compañía implementen y hagan de sus organizaciones estructuras fuertes, vigentes en el tiempo que respondan a los nuevos entornos globalizados.

Desde los inicios de la Administración se ha desarrollado literatura científica de la administración de empresas donde se analizan y determinan diferentes opciones, modelos y mejores prácticas para promover el entendimiento de las empresas, sus componentes y los factores que pueden llevarlas al éxito o al fracaso. Tan importante resulta en el ámbito, que significa disponer de todas las bases para contar con una “infraestructura de gestión empresarial”.

Aspectos como el aumento de la competencia, entornos más agresivos, continuos avances tecnológicos, nuevas demandas de los clientes y los permanentes cambios en los mercados externos, hacen que las organizaciones aprendan, reaprendan y se construyan de forma diferente cada vez. Se necesita entonces de modelos de negocio y estructuras flexibles articuladas como sistemas que interactúan con otros, que puedan adaptarse fácilmente e incorporarse a los individuos sin mayores traumatismos; pero sobre todo de estructuras que sean capaces de renovarse para ir en comunión con los clientes y la rentabilidad que espera cualquier empresa.

La estructura organizacional tiene entonces, a juicio personal, tres elementos que aunque transcurra el tiempo se mantendrán vigentes porque a pesar de las transformaciones que puedan tener, no contar con ellos significa que una compañía no puede subsistir en el presente siglo ni en los venideros.

En ensayo descriptivo se expone la Administración como un sistema, entendiendo que 4 sus componentes (planeación y dirección, organización, integración de personal, motivación, liderazgo y comunicación y finalmente, control) deben existir en toda estructura y que dependiendo del tamaño de la empresa existe una mayor evolución y desarrollo. No obstante, son elementos que funcionan como el cuerpo humano o como la máquina de un reloj: si alguno de estos falta, la organización se fractura, no funciona igual, cojea. Y con esto, se quiere precisar que una organización necesita forma, contenido, identidad.

El siguiente aspecto fundamental es la gestión por procesos. Una compañía puede no estar certificada en norma alguna de gestión por las razones que considere (costos de implementación, no creer en las certificaciones, apalancamiento en otros modelos de negocio, etc), pero es claro que organizar la “casa” por procesos y eliminar las estructuras burocráticas alivia las cargas operacionales y hace de la empresas estructuras más simples y efectivas.

Los costos de administrar una organización bajo funciones, con estructuras rígidas y verticales son muy altos. Las compañías tienden a acostumbrarse a trabajar por tareas y olvidarse de cosas tan sencillas como “tu problema es mi problema” o “la salida de mi actividad en necesaria para que tú puedas realizar la tuya”. Por esta razón, la gestión por procesos adquiere relevancia y denota que la relación costo / beneficio es sin duda alguna muy positiva para aquellas empresas que deciden dar el salto.

Por último se considera prioritario hacer hincapié en la Tecnología de la Información y las Comunicaciones. (TIC). Desde hace varios años el ambiente empresarial vive cambios vertiginosos en el manejo de las tecnologías de la información. Las estructuras organizacionales cada vez se soportan más en las TIC para hacer procesos eficientes, en los que los datos, la información y el conocimiento fluyen rápidamente. Las TIC dan un valor agregado que es muy

apreciado por los clientes y consumidores; muchos servicios hoy se conocen y se gestionan en 5
toda la cadena de valor a través de potentes suites de herramientas. Los procesos de
comunicación, control y mejoramiento tienen un gran aliado con las TIC.

Por estas razones las TIC juegan un papel fundamental en la infraestructura empresarial y
su aprovechamiento dependerá de la alineación que esta tenga con la estrategia corporativa.

Qué elementos empresariales podrían permitir que una organización pueda tener una estructura robusta bajo un enfoque sistémico y holístico, para obtener resultados acorde las estrategias corporativas?

Objetivo General

Analizar los elementos de sistemas de administración, gestión de procesos y tecnología de la información, como factores críticos y relevantes en una estructura organizacional, que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

1. Explicar el enfoque de sistema de Administración de una organización.
2. Conceptuar el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque sistémico.
3. Identificar la tecnología de la información y las comunicaciones, como un componente fundamental en la estructura de las organizaciones.

Sistema de Administración en una organización

Planeación y Dirección

La administración desde la teoría se define como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (Koontz & Weihrich, 1999, pág. 6). A través del tiempo las teorías administrativas han evolucionado y han sido muchos los autores los encargados de complementar y fortalecer la administración a través de distintos enfoques.

No obstante lo anterior, se ha mantenido como constante el concepto de las funciones administrativas como marco de referencia para que las estructuras jerárquicas se diseñen y desarrollen en diferentes niveles. Es así, como la planeación, organización, integración de personal, dirección y control se hacen presentes en cualquier área de una compañía, desplegándose en tiempo en mayor o menor medida; dependiendo del rol que se desempeñe.

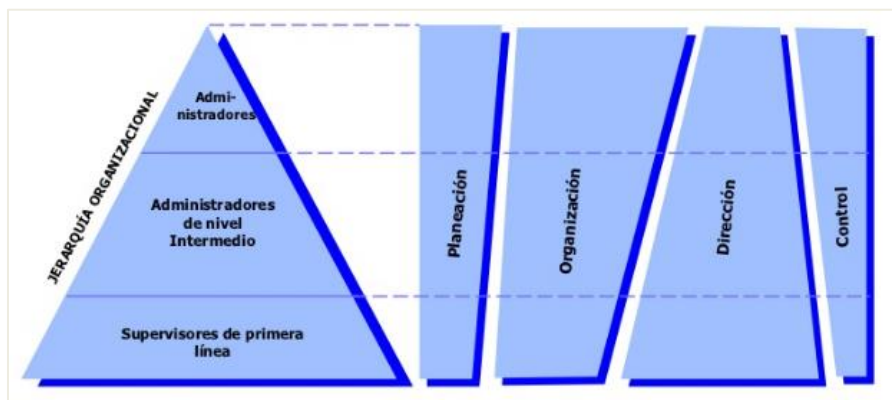


Figura 1. Funciones administrativas en los diferentes niveles organizacionales

(Koontz & Weihrich, 1999)

Entendiendo que las funciones administrativas son transversales a la organización, a 8

continuación se presentan de manera general cada uno de los conceptos y se explica su importancia en la estructura organizacional.

En primera instancia la planeación se concibe como un proceso en el que se determina el camino o la ruta a seguir. Es el planteamiento de un horizonte claro para la organización, que va a permitir el direccionamiento del talento humano, así como de los recursos requeridos por la organización para alcanzar objetivos organizacionales. La planeación se da en todos los ámbitos y procesos y en cada parte de la estructura es fundamental, para que la cadena de valor obtenga los resultados esperados.

En el ámbito gerencial la planeación se conoce como direccionamiento estratégico, refiriéndose a la formulación de las estrategias de largo plazo, así como la implantación y evaluación de la misma. (Fred R., 2003, pág. 6). Dada su relevancia, es necesario determinar la misión, visión, análisis de variables internas y externas, elementos de competitividad, mercadeo, sistemas de información y contar con Balance Scorecard como cuadro de control de las variables críticas de la compañía.

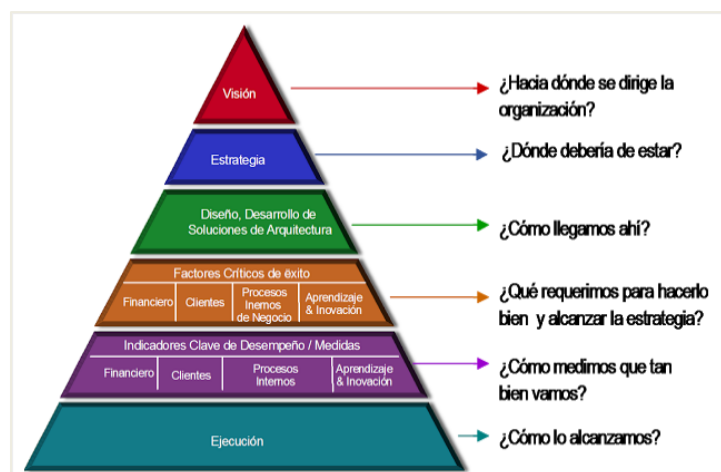


Figura 2. Esquema de direccionamiento estratégico

(Planeación Estratégica, 2016)

Enfocando el direccionamiento estratégico a los modelos de negocio, surge relevancia 9

hablar del Modelo Canvas, herramienta desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004; quien describe un modelo de negocio como un anteproyecto de una estrategia aplicable a la estructura, procesos y sistemas de información de una empresa. Se describe como una manera lógica de crear, entregar y capturar valor.

“En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio (...) Consiste en dividir nueve bloques que interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar”. (Revista Innovacion.cl, 2016).

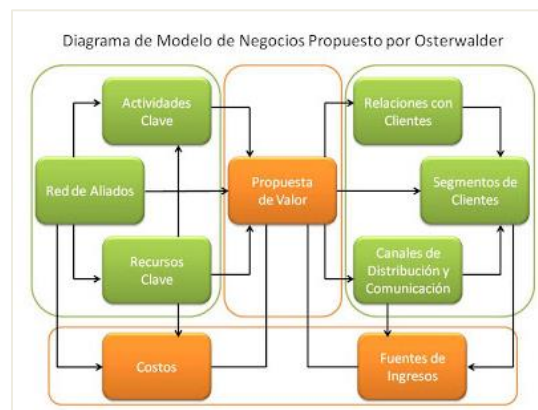


Figura 3. Diagrama modelo de negocio Canvas

(Marketing Puro, 2016)

El modelo Canvas resulta valioso en los procesos estratégicos y de emprendimiento de una compañía. Por medio de esta sencilla herramienta se logra tener una visión de 360 grados, se determinan las acciones para las variables críticas del negocio y se establece la prioridad en el uso de los recursos a utilizar para llevar a cabo la propuesta de valor.

En los niveles tácticos funcionales y operativos, la planeación tiene un alcance menor; es decir, se hace un despliegue del direccionamiento estratégico focalizando cada aspecto

determinado en la estrategia, a los siguientes niveles de la estructura. Esto implica que cada 10
área / departamento / colaboradores de la compañía se estructuran y organizan con base en la
planeación estratégica, proyectándose a un periodo de tiempo más corto.

Es así como se puede concluir que la planeación es un proceso que comienza por los
objetivos, define las estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una
organización para su desarrollo y la toma de decisiones e incluye una revisión del desempeño y
mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Significa esto que en la fase de la planeación se convergen los aspectos críticos y
relevantes de la compañía. Dejar de planear o realizar un ejercicio sin el suficiente entendimiento
puede llevar a un camino equivocado donde se haya perdido tiempo, esfuerzos y el capital
económico invertido. Una planeación óptima requiere determinar un horizonte, saber lo que se
quiere alcanzar, evaluar el mercado y sus tendencias.

De igual manera, realizar un análisis del negocio y su entorno; determinar los sistemas
de información que soportarán la ejecución de las estrategias definidas, la gestión del talento
humano y su control. Es fundamental que dicha planeación lleve a una estrategia aterrizada,
posible de realizar, que tenga consigo los recursos y colaboradores suficientes para que sea un
hecho.

Organización

La organización en una compañía se conoce como el proceso de definir estructuras de
trabajo, articular las estrategias a la operatividad y establecer en la práctica, mecanismos que
permitan un accionar de la planeación estratégica, funcional y operacional. Técnicamente las
empresas pueden organizarse de diferentes maneras y en la práctica, se confirma lo que en algún

momento mencionó Peter Druker : “La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” (Publicaciones Vertices SL, 2006, pág. 1) 11

Así las cosas, hay variedad de formas de estructurar y organizar las labores en una organización. Algunos autores definen organizaciones simples, burocráticas, por departamentos o unidades de negocio y finalmente aquellas que son tan flexibles como para permitir adaptarse a los cambiantes del entorno. Otras literaturas mencionan estructuras funcionales, matriciales y por producto o servicio.

En todas ellas prima la idea de buscar la mayor integración y coherencia de los miembros de la organización en concordancia con las actividades propias de la compañía y finalmente orientadas a un mismo objetivo que es alcanzar los objetivos corporativos. Por esto, en la práctica las empresas se estructuran conforme las características propias de cada servicio y la orientación que se tenga; es decir, pudiera por ejemplo presentarse una organización simple si se identificara una organización con una cantidad reducida de colaboradores o que estén en un proceso de creación reciente como compañía. O en el caso de una organización proyectizada organizar una estructura matricial agrupando simultáneamente a las personas por funciones y divisiones (Crear una empresa_Plan de Negocios, 2016) con el único objetivo de buscar sinergia, cohesión, disminución de costos, flexibilidad en la gestión del talento humano, eficiencia en los procesos y efectividad en la toma de decisiones.

Hoy día las estructuras tienden a ser planas. Aspectos importantes como la dinámica del mercado, la adaptación permanente a los cambios externos, los procesos de innovación y la rapidez con que deben evolucionar y ajustarse las empresas, obligan a que exista cierta

flexibilidad en la forma de organizarse. Mucho se habla entonces en este nuevo tiempo de estructuras virtuales, que tienen poca o ninguna estructura formal. 12

“Típicamente, tan solo tienen un puñado de empleados permanentes, muy poco personal e instalaciones administrativas modestas. Conforme las necesidades de la organización cambian, sus administradores contratan a trabajadores temporales, rentan instalaciones y contratan de manera externa servicios de apoyo básico para cubrir las demandas de cada situación única”. (Griffin & Ebert, 2005, pág. 208).

Las siguientes figuras ilustran los aspectos más relevantes de las estructuras mencionadas.

Estructura	TAMAÑO UNIDADES (ÁMBITO DE CONTROL)	SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	MECANISMOS DE INTEGRACIÓN	CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN
Estructura simple	Amplio	Poca planificación y control	Pocos	Centralizada
Burocracia Mecánica	Amplio en la base Estrecho en el resto	Activa	Pocos	Descentralización horizontal limitada
Burocracia Profesional	Amplio en la base Estrecho en el resto	Poca planificación y control	En la administración	Descentralización horizontal vertical
Estructura Divisionalizada	Amplio en la base superior	Mucho control de desempeño	Pocos	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Estrecho en toda la estructura	Planificación limitada	Muchos y a través de toda la estructura	Descentralización selectiva

Figura 4. Elementos estructurales de los tipos de organización

(Publicaciones Vertices SL, 2006)

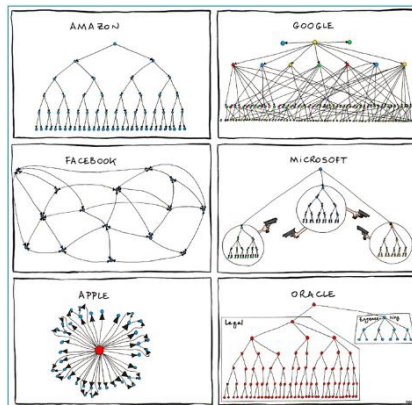


Figura 5. Estructuras organizaciones matriciales y flexibles

(Fuente Digital, 2016)

Con la exposición anterior se concluye que aunque la dinámica actual de las organizaciones puede significar una variedad de diferentes estructuras, lo que se busca es desarrollar una estructura intencional de funciones que lleve a un desempeño eficaz de los colaboradores, focalizados en todo caso en el logro de los objetivos corporativos.

Muchos errores pueden evitarse si se planea la organización correcta, teniendo en cuenta el cumplimiento de las metas y realizando después ajustes en función del talento humano incorporado y del que se proyecte tener y de otros factores situaciones que se desarrollarán con toda seguridad durante la marcha.

Organizar una compañía requiere de grandes esfuerzos y de un tiempo importante. Es aquí donde existe la oportunidad de atacar las deficiencias de estructura, duplicidad de esfuerzos, falta de líneas de autoridad, comunicación y la necesidad de tener más o menos cargos de los existentes. Muchas compañías pierden el horizonte y se convierten en una burocracia poco deseada pero sobre todo ineficiente, cuando no determinan con certeza una estructura correcta.

Integración del Personal

Administración del Talento Humano; es el nombre que recibe la Integración del Personal. Este aspecto es uno de los más críticos porque las organizaciones se mueven por las personas y sus habilidades. Por más automatizada y sistematizada que se tenga una empresa, son los colaboradores los que le dan vida y la hacen posible; ellos representan el “80% del valor de una corporación”. (R. Wendy & Robert M., 2005, pág. 3)

“Según un artículo de la revista HR Magazine, el activo del capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo”. (R. Wendy & Robert M., 2005, pág. 3).

Por esta razón, aspectos como las políticas de personal, ambiente organizacional y 14

sistemas de compensación deben ser tenidos en cuenta para lograr el resultado deseado.

Las organizaciones deben contemplar desde las áreas de Talento Humano procesos de reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal. Estos se ven impactados por el ambiente externo e interno. De igual manera, debe haber una preparación para los procesos de desarrollo, desempeño empresarial, evaluación y compensaciones, que motivarán a que existan promociones, descenso, reemplazos o retiros.



Figura 6. Sistema de Integración de Personal

Los colaboradores son más productivos en la medida que encuentran apoyo en la organización, tienen autonomía y empoderamiento y se les permite crecer. Las personas pueden estar automotivadas por sus propios retos e intereses y hasta cierto momento podrán mantenerse con la misma energía; sin embargo, cuando las organizaciones adolecen o tienen falencias en los sistemas de Administración de Personal, empiezan a crearse fracturas en el ambiente organizacional, en los resultados individuales; convirtiéndose esto en un efecto “domino”, que obligatoriamente impacta de manera directa en los resultados de la organización.

La gente feliz y conforme, con políticas correctas de compensación, motiva una cultura¹⁵ organizacional de resultados, trabajo en equipo y sinergias. Sin duda es una labor compartida entre colaborador y organización.

Según la Revista Portafolio (...) la felicidad hace que la gente sea un 12% más productiva. Incluso afirma que compañías como Google han invertido en apoyo para sus empleados, aumentando su satisfacción en un 37%; indica también que una empresa feliz depende de todos los grupos de interés pero exige que la alta gerencia esté comprometida. (Portafolio, 2016).

En la actualidad las organizaciones tienen un reto bien importante. Lograr que la gente se quede, que trabaje con empeño y muestre los resultados deseados. No resulta ser una tarea sencilla ni simple, dadas las condiciones actuales del mercado y sobre todo, las aptitudes y actitudes de las nuevas generaciones. Las empresas se enfrentan a las personalidades de las generaciones X, Y, Z que nacieron en la era del internet y la tecnología; es así que ya no buscan un empleo y con él una seguridad laboral. Las personas de hoy día no solo quiere ganarse la vida, quiere identificarse con su labor, sentirse realizados y a través de este, poder materializar sus sueños. Y es allí donde hay grandes cosas por hacer en materia de Administración del Talento Humano.

Motivación, Liderazgo y Comunicación

La función administrativa de la Dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas individuales, colectivas y organizacionales. Lo cual significa crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto, en equipo. Así las cosas el direccionamiento aborda fundamentales como lo

motivación, el liderazgo y la comunicación que deben estar dados desde la alta dirección y 16
manejados en cascada para toda la estructura organizacional.

En primera instancia y para hablar de la motivación es necesario indicar que varios autores han realizado estudios en torno a este tema. Maslow por ejemplo aborda las necesidades fisiológicas como base de la pirámide, seguido de las necesidades de seguridad, aceptación, estimación y autorrealización.

Por su parte, Herzberg organiza las necesidades en factores de mantenimiento y motivadores; los primeros asociados a las relaciones interpersonales, calidad de supervisión, políticas y administración de la compañía, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo y seguridad. En los aspectos motivadores menciona el trabajo interesante, los logros, el desarrollo en el trabajo, la responsabilidad, los avances laborales y el reconocimiento. (Koontz & Weihrich, 1999, pág. 509)

Otras teorías señalan que las personas se motivan por el cumplimiento de una meta, si está convencida del valor que tiene la misma y se comprueba que su actuar le permitirá efectivamente alcanzarla. Algunas más, hablan de la necesidad de poder y asociación.



Figura 7. Diferentes teorías de la Motivación

En cualquiera de las teorías que se analice, la perspectiva basada en la motivación ayuda a entender por qué las personas actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones en cualquier entorno que se desarrollen o del que participen. El emprendimiento, la fuerza de acción y los resultados mayores o menores de los colaboradores estarán basados en diferentes factores motivacionales. La tarea entonces es, identificar las acciones que motivan a cada ser, para lograr que vaya en la misma vía de la organización, para que pueda dar lo mejor de sí.

Seguido se menciona el Liderazgo, que consiste en el logro de una meta mediante la dirección de los colaboradores presentes en una organización. El hombre que organiza exitosamente a las personas, para lograr metas específicas es un líder. Una persona en su rol de líder tiene éxito cuando logra comprender que las personas son seres complejos y diferentes, con motivaciones totalmente variadas unas entre otras. Responden no solo a los regañones, sino también a otras circunstancias que resultan difíciles de asimilar y articular; cada quien es mundo único con intereses diferentes para cada uno.

Un líder se asemeja a un director de orquesta. La Revista Harvard (Harvard Business Review , 2004) plantea algunos elementos importantes en cualquier situación de liderazgo:

- Las personas deben tener las habilidades y el entrenamiento requeridos para cada rol.
- Debe establecerse un contexto psicológico para cada tarea común. Es decir, deben haber reglas o costumbres que sean claramente entendidas y fácilmente seguidas.
- Las personas deben poder compartir con su líder la satisfacción de los logros.
- Se deben poder mostrar caminos de realización personal, en la tarea común organizacional

- La tarea del líder es proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo que permita a cada miembro realizar un propósito o interés mayor. 18

El reto del líder esta entonces es no sólo entender la gente, ser gentil o no atropellar a las personas. Esta en usar sus habilidades y percepción para comprender las necesidades particulares y poder lograr que sus colaboradores articulen sus objetivos individuales con los organizacionales, creando un nivel de realización y satisfacción mantenga a la gente a su lado.

El último aspecto está relacionado con la comunicación, en donde las habilidades de las personas y su capacidad de oír, escuchar, saber interpretar y transmitir información a otros, es fundamental para lograr una relación equilibrada y de entendimiento con el resto de la organización. Lograr una buena comunicación puede mantener un ambiente laboral sano a pesar de las presiones posibles, en el día a día de la compañía.

En uno de los textos del Libro Comunicación Empresarial (Universidad de la Sabana, 2011, pág. 14), se expone un planteamiento que muestra la radiografía de muchas organizaciones.

“ (...) Todos son los dueños de las comunicaciones internas. El personal, porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos, porque creen que cuando “bajan líneas” comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El Área de Recursos Humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación para comunicar. Los comunicadores organizaciones y de marketing, porque ellos son los que manejan las herramientas de comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que realmente es”.

Datos muestran que aunque el 60% de las organizaciones implementan estrategias de comunicación para llegar a diferentes generaciones, (Comunicación, 2016) los colaboradores no observan diferencias entre los esquemas de comunicación y el impacto que debiera darse en el ámbito organizacional. Hay un fuerte impacto de las comunicaciones digitales que hoy invaden los

elementos propios de cada empresa y que requieren un tratamiento. Esto significa que los esquemas de comunicación y los planes que determinen las compañías para estos nuevos tiempos, no pueden ser los tradicionales medios. Es claro que hay un fuerte enfoque hacia las redes sociales, el manejo de herramientas como WhatsApp, Skype, grupos colaborativos, chats corporativos.

Es decir, que bajo este panorama a la orden del día están el manejo de la complejidad, la globalización y la multiculturalidad. Existe una brecha entre la época de las comunicaciones tradicionales y la era digital; brechas que deben cerrarse con el desarrollo de estrategias que adopten un mix de medios de comunicación que abarquen las diferentes generaciones que convergen en una compañía.

Control

Planeación y control son tratados como un sistema interrelacionado. Lo que se planea es sujeto por lo general de seguimiento, control y mejoramiento. Estas variables tienen como propósito garantizar el éxito de los planes mediante la detección de desviaciones y la disposición de una base de conocimiento para emprender acciones destinadas a corregir desviaciones indeseables, ya sean potenciales o reales.

Las grandes oportunidades del control y del mejoramiento están dadas sobre los mecanismos de prevención y no de corrección. La prevención significa anticiparse, evitar y disminuir el riesgo; mientras que la corrección lleva a tomar acciones cuando los problemas ya están dados o cuando los resultados no son los esperados.

La base debe ser entonces la previsión; que en la realidad empresarial suele no dársele importancia por lo costosa que puede resultar y por la falta de regularidad de los sistemas de control con corrección anticipada. Las auditorías por ejemplo, que teóricamente son ejercicios positivos, son entendidos en la práctica como la preparación para ocultar las fallas y mostrar que

las situaciones corporativas marchan bien y están controladas. Esto se da porque la mayoría de 20 los controles se basan en gran medida en el hecho de que las personas se equivocan y no reaccionan a los problemas; los dejan pasar o los resuelven cuando la falla es visible o cuando el cliente o el usuario se queja.

Promover un proceso de control normalizado es importante y necesario. Se debe contar con un medio sencillo, específico, verificable, objetivo y realizable. (Koontz & Weihrich, 1999) Las personas pueden manipular los controles y amañarlos a su conveniencia. Por eso, la normalización es conveniente y ayudaría a estandarizar los mecanismos de acción.

Una herramienta muy útil en la gestión del control es el Cuadro de Mando Integral (CMI), definido desde la Norma UNE 66174 como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores, que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

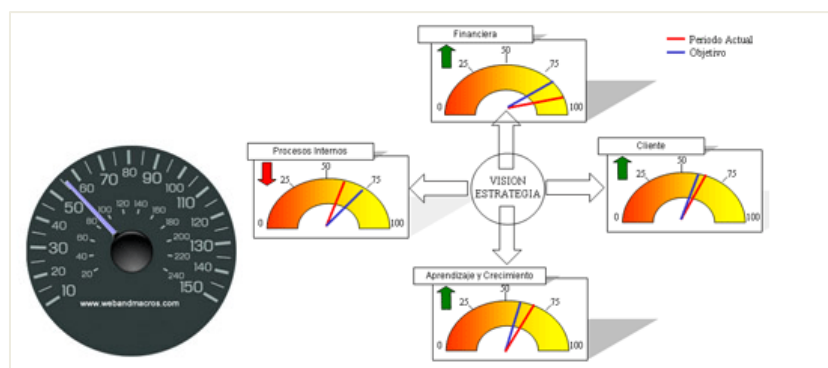


Figura 8. Esquema Cuadro de Mando Integral

Importante también resulta efectuar control sobre los puntos críticos. No es sencillo 21
identificarlos y cada colaborador puede tener un punto de vista diferente sobre el cual realizar el
control; por esto debe haber concordancia con los objetivos específicos y generales de cada área
y de esta con la organización. Así, el control valdrá la pena y tendrá sentido su implementación.

Es necesario además que haya flexibilidad; es decir, para que los controles sigan siendo
eficaces a pesar de fallas o cambios imprevistos de planes, se requiere de flexibilidad en su
diseño.

Gestión por Procesos

Ha sido común observar que gran parte de las organizaciones se han estructurado verticalmente. Quizá las más significativas y tradicionales como por ejemplo el ejército, la iglesia católica y universidades mantienen una estructura vertical donde la jerarquía, los rangos de poderes y de autoridad, aún se mantienen con rigidez.

“Estas tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos. Se caracterizan por una fuerte especialización individual y jerarquización por funciones, donde cada trabajador concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada e intenta hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas; pero con poca información.” (Medina Leon, Noguera Rivera, & Hernandez Nariño, 2016).

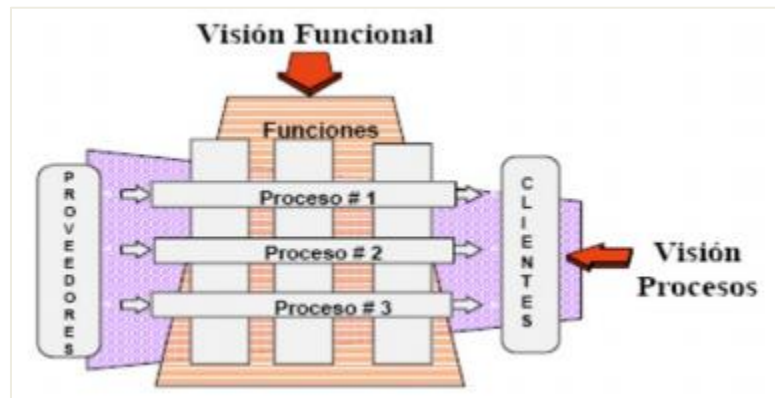


Figura 9. Orientación procesos vs orientación funciones

(Medina Leon, Noguera Rivera, & Hernandez Nariño, 2016)

Con el correr del tiempo este concepto ha ido evolucionando poco a poco y aunque aún se mantiene en ciertas organizaciones, en su gran mayoría prima una gestión de procesos; término muy común en el presente siglo. En la última década ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones que desarrollan procesos de Gestión de la Calidad y/o calidad total.

La Norma ISO 9001 indica que el enfoque basado en procesos se logra mediante la identificación y caracterización de todos los procesos involucrados en la cadena de valor de la organización y mediante la identificación de riesgos e impacto en los diferentes procesos. (ICONTEC, 2007, pág. 18) 23

El modelo Europeo de Excelencia (EFQM) también se refiere a la gestión de procesos de la siguiente manera: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”. (Business Solution Synapsis, 2016)

La gestión por procesos toma relevancia en las organizaciones porque logra un enfoque holístico y sistémico. Las organizaciones iniciaron con estructuras verticales, que poco a poco han optado por transformarse dada la ineficiencia en el manejo de los poderes y la lentitud ante la implementación de los cambios. Los clientes y sus necesidades han jugado un papel muy especial que ha motivado un enfoque diferente de las empresas y sus estrategias. Hoy gracias a las tecnologías de información, el manejo de las comunicaciones virtuales y a distancia y el aumento de la competencia, las empresas se han visto obligadas a transformarse internamente para lograr cumplir con las expectativas de los clientes y mantenerse vigentes en los mercados globalizados.

Esta transformación interior tiene un gran impacto en la estructura organizacional, dado que a través de esta y como se ha mencionado en otros apartes de este documento, se determinan roles, actividades, controles, comunicaciones y en general todos los componentes requeridos para el funcionamiento de una compañía. Cambiar entonces el concepto tradicional de gestión

implica modificar una estructura vertical a una horizontal, de menos niveles que permita una 24 mejor gestión. Determinar un menor número de niveles en la jerarquía y en la operación permite operaciones eficientes, líneas de comunicación directas con menos burocracia y trámites y por ende, esfuerzos colectivos apropiados que resultaran en buenos resultados corporativos. Este tipo de estructura es un esquema transversal de pocos niveles administrativos, que fluye con una mayor rapidez donde se espera que haya un uso eficiente de los recursos, un control correcto de las variables críticas y unos resultados orientados a la satisfacción del cliente final.

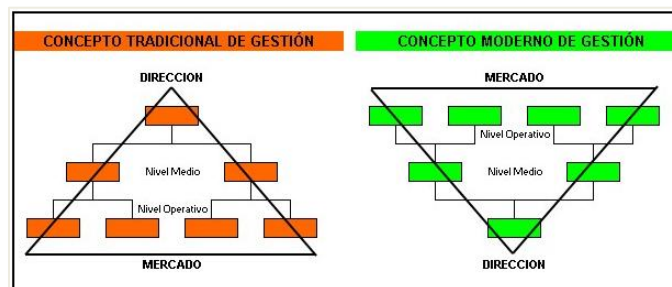


Figura 10. Estructuras de pirámides invertidas

Aquellas que han adoptado este concepto potenciaron sus formas de trabajo, encontrando sinergias al interior de sus estructuras, cambiando aspectos importantes al dejar de trabajar por áreas y organizarse por procesos donde lo que prima son las funciones, los elementos de entrada y salida de cada proceso, así como las necesidades del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

En la actualidad los procesos, así como sus metodologías de trabajo han evolucionado tanto que existen mejores prácticas para diferentes tipos de empresa. La más conocida y que es básica para todas las organizaciones grandes o pequeñas e independiente de su entorno, es la Norma ISO 9001. Muchos clientes y proveedores exigen un proceso de implementación y

certificación sobre esta Norma de Calidad para poder participar en procesos de oferta o licitación.

Se dar por hecho que la efectividad de una organización depende en buena medida de sus procesos empresariales; los cuales deben estar alineados con la estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra el desarrollo de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida en la gestión y en el resultado de la estrategia organizacional, la satisfacción de sus clientes y la elevación de la calidad.

“Estructurar una gestión por procesos implica comprender que la organización funciona como un sistema, es decir, una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado, para lograr una mayor actividad de las empresas” (Gómez Ceja, 2016). Para un mejor entendimiento también resulta razonable indicar qué no es un sistema: no es un objetivo o un fin; tampoco es una función; no son actividades independientes y sueltas que se desarrollan de forma específica, sin un propósito general o una razón de ser.



Figura 11. Estructura Gestión por procesos

esfuerzos en organizar una red de procesos que agreguen valor a sus operaciones. Se necesita entonces una estructura confiable en la que se determinen como elementos de entrada y salida los clientes, ya que son estos los que inciden directamente en la rentabilidad; fin último de cualquier empresa. Encontrar la cadena de valor es articular el conjunto de actividades que le dan el sentido o la existencia a la organización y que intervienen en la misión, es decir, en el qué hacer.

Los procesos estratégicos bien diseñados y puestos en marcha bajo mecanismos de control y operados en realidad por la alta dirección de la compañía, sin duda darán las directrices para un sistema ordenado, estructurado, eficiente y de resultados. Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia orienta a la organización y en ese sentido, un proceso estratégico tiene la obligación de dirigir y orientar los demás procesos.

No menos importantes o necesarios son los procesos de apoyo que sirven como soporte para uno o más procesos. Estos, crean y administran activos de infraestructura que son usados por los procesos core del negocio. Son los que ayudan a la producción de las actividades operativas; pueden identificarse aquellos como compras, talento humano, sistemas de información, gestión financiera, logística, entre otros.

De manera transversal se desarrollan los controles y los procesos de mejoramiento continuo, que buscan realizar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas para cada proceso, evaluar de manera apropiada la capacidad de cada proceso y por ende de la organización para establecer metas adecuadas y realizables. Aquí, el mejoramiento continuo desarrolla una labor fundamental porque es a través de este, que la organización se renueva iniciando un nuevo ciclo de planeación.

La conclusión de la gestión de procesos es que la organización debe aunar esfuerzos para definir los objetivos y la filosofía del sistema, desarrollar las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control de gestión esperado. Dependiendo de los casos, las áreas críticas pueden relacionar varios procesos a la vez, es decir, no sólo los operativos sino alguno de regulación o apoyo que tenga una necesidad tal que sea indispensable considerarlo.

De cualquier manera debe darse una estructura articulada por procesos para mejorar la forma de planear, operar, controlar y mejorar la organización. Pensar que una empresa puede mejorar con una estructura funcional hoy no es viable dada la gran inversión de recursos y la poca eficiencia que se pueda lograr operando bajo los mecanismos tradicionales.

Capítulo 3

Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Las Tecnologías de la Información (TI), se pueden definir como el conjunto de tecnologías específicas (ya que derivan de otras tecnologías fundamentales y genéricas) integradas por un complejo grupo de conocimientos, medios y Know-how organizado, que basadas en los desarrollos tecnológicos derivados de la interrelación entre otras tecnologías fundamentales o genéricas como la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones, (Universidad de Murcia, 2016) desarrollan innovaciones en todos los procesos de elaboración, manipulación, transmisión y presentación de datos a nivel organizacional.

En la actualidad, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) dentro de los entornos globales, cambiantes y de competencia, son indispensables para que las empresas generen valor y logren posicionarse en altos niveles de competitividad. Hacer uso de las TIC debe ser un propósito general con visión “helicóptero” y no solo para las labores administrativas; las TIC deben ser aprovechadas como un elemento diferenciador, que sea aplicable a los elementos claves de los negocios articulados en conjunto con el todo organizacional.

Así lo muestran varios estudios realizados en los últimos años orientados al análisis del impacto de las TIC. La mayoría de ellos consideran que estas, son un conjunto de tecnologías destinadas al procesamiento y a la transmisión de información por medios electrónicos, siendo información, datos, sonido, voz o imagen. (Universia Business Review, 2016). Estas tecnologías han recibido en los últimos años una gran atención de la mayoría de ámbitos en la

variabilidad e impacto que existe en la productividad de las organizaciones y como podrían ser mejor utilizadas para lograr resultados positivos en la organización.

Después de dos décadas de lento crecimiento de la productividad en los países desarrollados, tanto la productividad laboral como la productividad multifactorial se aceleraron después de 1995. Una serie de trabajos intentaron demostrar que esta aceleración era consecuencia de las Tecnologías de la Información. Entre estos trabajos cabe destacar el artículo de Brynjolfsson y Hitt (1996), el cual se ha convertido en una referencia ineludible.

Estos autores encontraron una relación positiva entre las Tecnologías de la Información y la productividad, analizaron el impacto tanto de la inversión en ordenadores personales y grandes computadoras, como del gasto en personal del departamento de sistemas de información, sobre la productividad de una muestra de empresas incluidas en el ranking 500 de la revista Fortune. (Universia Business Review, 2016).

Los resultados de los diferentes estudios realizados son bastante interesantes, siendo muy útiles para demostrar la necesidad de las TIC en la productividad de las empresas. A continuación los datos relevantes presentados en el documento “Pueden las tecnologías mejorar la productividad?”, escrito por el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, José Ignacio López Sánchez y presentado a través de la Revista Universia Business Review – Actualidad Económica/ primer trimestre 2004:

1. Por cada dólar adicional gastado en capital de Tecnologías de la Información o en personal del departamento de sistemas, se producen unos incrementos de 0,81 y 2,62 USD respectivamente, en el producto de la empresa.
2. El uso de Internet se puede traducir en una mejora anual del 0,2 al 0,4 % de la productividad laboral.
3. Existe una relación positiva entre la utilización de Internet en el trabajo y la productividad, situándose la contribución de Internet al crecimiento de la productividad, en torno al 0,25% anual.

4. A través de la utilización de modelos macroeconómicos se obtiene la conclusión de ³⁰ que durante la próxima década, las TIC producirán un “choque” tecnológico que se traducirá en el incremento adicional promedio de la productividad del factor trabajo en 0,7 % y de la productividad del factor capital en 0,6 % anual. El incremento promedio acumulado a lo largo de diez años será del 7,8 % y del 5,9 % respectivamente, para la productividad del trabajo y del capital.
5. El incremento en una hora de utilización de Internet produce un incremento de un 4% en la cantidad producida, asimismo la contribución del capital de TI es positiva y significativa, concretamente cada euro adicional gastado en capital TI está asociado con un incremento marginal en el output de 0,36€ –es decir, una tasa de retorno de aproximadamente 36%–.
6. No basta con incrementar la utilización o la inversión en TI para aumentar la productividad, sino que además es necesario realizar un rediseño de los procesos de negocio para adaptarse a la tecnología empleada.

No obstante los resultados positivos y prometedores, en la práctica empresarial las actividades en torno a las TIC son diferentes. Es común ver que las empresas buscan sobrevivir a través de la planeación en el corto plazo, resuelven los problemas del día a día y utilizan correctivos o acciones mediatas e inmediatas para salir adelante en situaciones puntuales. No es viable ni rentable entonces, limitar el uso de las TIC en función de herramientas administrativas que resuelvan problemas puntuales de la operación o que están diseñadas de forma parcializada para resolver un momento presente de una organización, que seguramente va a modificarse en el corto plazo.

Resulta normal también observar que lo urgente se antepone a lo importante. Una gran parte de las organizaciones a pesar de desarrollar procesos de direccionamiento estratégico y planteamientos de planes de negocio de largo plazo, tienen a perder rápidamente el horizonte, la visión holística y sistémica. Es por esta razón que al principio de cada periodo, se realizan grandes inversiones de tiempo, esfuerzo y planeación estratégica que con el transcurrir del tiempo se van desdibujando y la gente termina concentrada en la operación diaria, que no es otra cosa que la solución de pequeños problemas administrativos y operativos que ciegan el desarrollo de las TIC como estrategia enfocada en la competitividad.

El temor al riesgo y el manejo de la gestión de cambio tampoco es un factor a favor de las TIC. A pesar de los cambios tan vertiginosos en lo que refiere a sistemas de información y el gran valor que pueden aportar a la organización, siguen prevaleciendo en muchos casos las técnicas convencionales y los modelos tradicionales de negocio. Realizar inversiones en innovación, así como en procesos de largo plazo no es visto en ocasiones como un valor agregado. Una vez más, la visión corta de los directivos prevalece sobre proyecciones de largo plazo y modelos de negocio rentables. Las empresas prefieren mantener sus procesos críticos basados en herramientas ofimáticas que están totalmente desarticuladas y son básicamente bases de datos que no ofrecen mayor valor que datos sueltos.

Otro aspecto que se evidencia rápidamente es el control individual de la información. Las personas aún no comprenden que gran parte de la información que produce una organización debe ser pública y transmitida a todos los eslabones que la conforman, para poder acceder a ella e integrar los procesos y las estrategias. Es muy fácil observar como los repositorios de información (artesanales además), solo son conocidos por los que los operan. Se convierte entonces en una duplicidad de esfuerzos y de información que al final solo genera ausencia de

conocimiento organizacional, pérdidas de tiempo y esfuerzo que cuantificados seguramente 32
representarán una cantidad importante de dinero.

El uso eficiente de las TIC está limitado por la falta de articulación entre estas y el cumplimiento de los objetivos para los cuales son adquiridas. En muchas ocasiones su provecho no se da sobre una valoración consiente y enfocada a las soluciones del negocio. Contar con TIC obedece muchas veces a decisiones unilaterales e influencias externas (modas). “La idea de una estrategia sostenible en el mediano y largo plazo no es analizada y mucho menos utilizada. Esta idea de mantener planes y estrategias en el corto plazo ha producido una zona de confort para muchas empresas que suponen que la eficiencia operativa es “suficiente” para ser competitivas, y por ello las inversiones en TIC se enfocan muy raquíticamente a estas actividades.” (Portal de revistas UR, 2016).

Todas estas limitantes, que son una realidad, deben cambiarse a través de un rediseño de los procesos de negocio para evitar que las TIC - que son herramientas sumamente potentes si son bien estructuradas, parametrizadas y concebidas – sean mal utilizadas, desperdiciadas y se vuelvan obsoletas.

Hay una equivocación fuerte al invertir recursos en TIC aislados de la estrategia corporativa; la concepción adecuada debe llevar a emplearlas como un medio para crear cadenas de valor que de manera eficiente sean utilizadas para definir y administrar procesos claves, transformadores de recursos en un alto valor agregado.

En este sentido, una de las principales funciones de las TIC debe ser apalancar tanto a las actividades que crean alto valor, como a aquellas que forman el núcleo competitivo de la organización. Y de manera efectiva deben ser capaces de crear ventajas (de alto valor agregado y

diferencial) de gran impacto en su industria, en su región y, de ser posible, en los ambientes globales. 33

Así las cosas, se plantea que la aplicación y utilización de las TIC se encuentre alineada con las habilidades diferenciadoras que generan competitividad. Para ello es necesario que al interior de la organización se analice el grado de apalancamiento de los procesos core del negocio y el efecto que se está teniendo sobre los resultados. De la misma manera este apalancamiento debe permitir validar el impacto que percibe de manera directa el cliente o el usuario final de los productos/servicios que ofrece la organización.

Es fundamental también que las empresas cuenten con un mecanismo de articulación entre los procesos de negocios, por eso es necesario considerar la organización como un sistema y mantener dicha visión en el tiempo y es aquí, donde debe existir una visión tecnológica que apalanque el direccionamiento estratégico. La innovación y la tecnología deben ser los impulsores que den dirección y sentido para que la estrategia sea robusta, efectiva y sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Las áreas en las que deben focalizar sus esfuerzos deben estar asociadas al core del negocio; que para la mayoría de las empresas resultan ser manufactura, ventas, logística, distribución y gestión al cliente. Son estas las que normalmente apalancan las actividades que mayor valor económico dan a la organización. Es importante finalmente, entender la tecnología como un apalancador de la estrategia de negocios y para ello se requiere cambios significativos no solo de estructura, sino también de pensamiento sistémico, direccionamiento y modelos de negocios efectivos y rentables.

Conclusiones.

Una vez expuestos los temas objeto de la revisión teórica y la revisión de su importancia en la estructura empresarial, se concluye lo siguiente:

Una organización de cualquier tamaño siempre va a necesitar de los elementos de la Administración que unidos y en su interacción forman un sistema: planear y dirigir; es decir, tener un horizonte claro y un esquema definido para llegar. Una organización que facilite su labor y un equipo de talento humano altamente calificado, comprometido y motivado. Procesos de comunicación efectivos y controles que identifiquen de manera preventiva desviaciones y esquemas de mejoramiento. Todo lo anterior, bajo la dirección de líderes capaces de movilizar a los colaboradores por el camino de los logros organizacionales.

La gestión por procesos aporta valor a la infraestructura empresarial porque disminuye las barreras de la operación y los límites de las funciones. Logra que existan eficiencias en las formas de gestionar las actividades dentro de una empresa, hace de los procesos de comunicación y control, elementos transversales que alivian y enriquecen la labor de los colaboradores. Organizar una compañía por procesos permite entender que todas las personas juegan un rol fundamental en la cadena de valor y que si un eslabón se deteriora o se rompe, no se logran los resultados esperados. Cuando la gente comprende y asimila su importancia, trabaja y se comporta diferente; por esto, los resultados bajo una gestión por procesos son diferentes y mejores que en las estructuras tradicionales.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tendrán un papel cada más 35
protagónico en las organizaciones. Éstas deberán incluir en su infraestructura empresarial y
cadenas de valor, elementos prioritarios de tecnología analizando cuidadosamente componentes
tecnológicos apropiados al core de cada negocio; para aprovechar en realidad los beneficios de
las herramientas que pueden ofrecer las TIC. Las empresas deben transitar a un conocimiento
más avanzado del negocio y entender que las TIC están para apoyar y/o soportar los procesos
vitales; aquellos en los que se puedan hacer economías de escala que les permitan mantenerse
vigentes en el mundo competitivo que cada día es más exigente.

Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (25 de Mayo de 2016). *Google Scholar* . Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Business Solution Synapsis*. (25 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Cantabria, U. d. (26 de Mayo de 2016). *Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria*. Obtenido de <http://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/1173>
- Comunicación, A. d. (24 de Mayo de 2016). *dircom*. Obtenido de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/5142-retos-de-la-comunicaci%C3%B3n-en-2013-internacionalizaci%C3%B3n-gesti%C3%B3n-de-crisis-y-el-poder-de-los-nuevos-stakeholders-digitales>
- Crear una empresa_Plan de Negocios*. (25 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Prentice Hall INC.
- Fuente Digital*. (25 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://uialberto.wordpress.com/2011/07/27/estructuras-organizacionales-de-las-empresas-tecnologicas/>
- Gómez Ceja, G. (25 de Mayo de 2016). *Alfados.com*. Obtenido de http://www.alfados.com/ucveac-tecnologia/GomezCeja_Cap_001.pdf
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios Séptima Edición*. México D.F: PRENTICE HALL, INC.
- Harvard Business Review . (2004). Lo que hacen los grandes líderes. *Clasicos HBR*, 47.
- ICONTEC. (2007). *ISO 9001 En Empresas de Ingeniería Civil*. Bogotá D.C: ICONTEC.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *ADMINISTRACION Una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Marketing Puro*. (24 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com.co/2013/06/modelo-de-negocios-canvas-creando.html>
- Medina Leon, A., Noguera Rivera, D., & Hernandez Nariño, A. (25 de Mayo de 2016). *Relevancia de la Gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*. Obtenido de www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf
- Planeación Estratégica*. (24 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://planeacioncun2015.blogspot.com.co/2015/09/planeacion-estrategica.html>
- Portafolio*. (25 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/alcanzar-felicidad-tarea-compartida-59296>
- Portal de revistas UR. (26 de Mayo de 2016). *Revista Universidad & Empresa_Universidad del Rosario*. Obtenido de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1070/968>
- Publicaciones Vertices SL. (2006). *Estructuras Organizativas*. Malaga: Publicaciones Vertices SL.
- R. Wandy, M., & Robert M., N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 9). México D.F.: Prentice Hall INC.

- Revista Innovacion.cl*. (24 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Universia Business Review. (26 de Mayo de 2016). *Universia Publicaciones*. Obtenido de <https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/481/-pueden-tecnologias-informacion-mejorar-productividad>
- Universidad de la Sabana. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá DC: ECOE Ediciones.
- Universidad de Murcia. (26 de Mayo de 2016). *Digitum Biblioteca Universitaria - Depósito digital institucional de la Universidad de Murcia*. Obtenido de : <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/122>