

EVOLUCIÓN CULTURAL DESDE EL DESARROLLO TECNOLÓGICO

**Requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Documento elaborado por:

Ismael Enrique Cristancho Sáchica

Tutor Seminario de Grado

Mg Catherine Ninoska Guevara Garzón

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

Tabla de Contenido

Resumen	1
Palabras Clave	1
Abstract	2
Key Words.....	2
Introducción	3
Contexto	5
Cultura organizacional	6
Desarrollo tecnológico	9
Gestión del cambio.....	11
Liderazgo y transformación	14
Liderazgo	14
Liderazgo transformacional.....	15
Innovación aplicada en la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares.....	16
Conclusiones	21
Referencias Bibliográficas	22

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de procesos Caja de Retiro de las Fuerzas Militares.....	17
Ilustración 2: Diagrama BPNM de un proceso automatizado.....	18
Ilustración 3: Diagrama modelo de innovación CREMIL	19

Resumen

El presente trabajo pretende mostrar de manera sucinta cómo la tecnología puede convertirse en un factor fundamental de transformación cultural en cualquier empresa a fin de lograr mejores resultados. En este contexto se tiene en cuenta inicialmente el momento en el que se encuentra una organización y cómo es su operación tradicional, para luego pasar a hacer una evaluación contextual de la forma como puede llegar a implementarse un desarrollo tecnológico que involucre los procesos, procedimientos y actividades, de tal manera que puedan llegar a automatizarse y mejorar la gestión empresarial. Aunado a lo anterior, es imprescindible, para poder generar un buen resultado dentro del cambio organizacional, llevar a cabo una gestión del cambio a nivel interno en todos los colaboradores de la organización, todo acompañado de una gestión de liderazgo gerencial que encamine a toda la empresa hacia un mismo objetivo común.

Se muestra al final que teniendo en cuenta todos los conceptos anteriormente mencionados, puede llegar a generarse una gestión del cambio a nivel cultural, que es efectiva tomando como referencia los modelos de desarrollo tecnológico implementados en una empresa.

Palabras Clave: Calidad, Cambio, Cultura, Innovación, Procesos

Abstract

This paper aims to show succinctly how technology can become a fundamental factor of cultural transformation in any company in order to achieve better results. In this context, the moment in which an organization is located and what its traditional operation is like is initially taken into account, to then go on to make a contextual evaluation of the way in which a technological development that involves processes, procedures and procedures and activities can be implemented, in such a way that they can become automated and improve business management. In addition to the above, it is essential, in order to generate a good result within the organizational change, to carry out a change management internally in all the employees of the organization, all accompanied by a management leadership management that directs the entire company towards the same common goal. It is shown at the end that taking into account all the aforementioned concepts, a management of change can be generated at a cultural level, which is effective taking as a reference the technological development models implemented in a company.

Key Words: Change, Culture, Innovation, Quality, Processes

Introducción

Dentro del contexto empresarial y teniendo en cuenta que la tecnología ha sido un factor fundamental en el desarrollo de la humanidad en los últimos tiempos, el presente trabajo pretende mostrar cómo la cultura puede llegar a cambiarse a partir de la implementación tecnológica.

El referente principal del desarrollo del presente trabajo corresponde a un contexto organizacional inicial muy tradicional, en donde la cultura, como en muchas otras partes, está arraigada de tal forma que es muy difícil de generar cambios a nivel interno. En este contexto inicial, se parte principalmente del momento organizacional y cómo su cultura de trabajo ha sido el elemento fundamental de desarrollo laboral en un tiempo determinado, donde siempre se han desarrollado las labores funcionales de la misma manera, con los mismos resultados y sin recurrir a cambios sustanciales que mejoren procesos o procedimientos.

Posteriormente se pasa al contexto de desarrollo tecnológico, partiendo de cómo una organización puede llegar a reorganizarse a fin de lograr mejores resultados con menores esfuerzos, teniendo como referente la existencia tecnológica del momento y la forma como se pueden implementar diferentes tipos de desarrollos en su estructura organizacional dentro de la automatización de procesos procedimientos y actividades.

Posteriormente se hace énfasis en que para poder implementar cambios es necesario realizar una gestión del cambio a nivel personal, grupal y por supuesto empresarial, donde el cambio no sólo se enfoque en la gestión funcional final, sino que integre de manera coordinada a todo el personal de la organización, más allá de qué se trate de una organización con esquema piramidal o transversal, significando esto que para una buena gestión del cambio se debe involucrar a todo el personal sin importar su nivel jerárquico.

De otra parte se tiene en cuenta que para poder asegurar que un cambio tecnológico puede llegar a cambiar la cultura organizacional y mejorar considerablemente sus procesos, procedimientos y actividades, es fundamental que haya liderazgo de parte de la organización en cuanto a su grupo directivo se refiere, de tal manera que haya un enfoque direccional que con lleve a transformación empresarial.

Dentro del desarrollo de este trabajo se ha tenido como referente a la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, entidad gubernamental que, particularmente en los últimos dos años de su gestión, ha podido realizar una gestión del cambio cultural mediante la implementación de los desarrollos tecnológicos.

Contexto

El contexto general del presente trabajo está definido en el marco laboral de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, entidad gubernamental que paga las asignaciones de retiro (símil de pensiones) al personal militar retirado de Colombia.

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares es un establecimiento público del orden nacional, fue fundada en el año 1925 (Ley 75 de 1925), año desde el cual ha cumplido cabalmente su misión institucional de reconocer y pagar las asignaciones de retiro al personal militar retirado de Colombia una vez consolidado dicho derecho (<https://www.cremil.gov.co/index.php?idcategoria=8789>).

Dentro de su misión institucional se tienen incluidos elementos adicionales enfocados a prestar un mejor servicio a la ciudadanía, tanto de orden administrativo y económico como de brindar un bienestar social a su población objetivo, particularmente aquella de mayor edad.

Históricamente la organización trabajó en forma independiente por áreas y no por procesos, lo que generó una cultura organizacional de independencia entre grupos de trabajo con las consecuencias lógicas de menores rendimientos laborales, mayores reprocesos procedimentales, multiplicidad de esfuerzos, mayor posibilidad de errores en la gestión y menos controles dentro de la organización.

Como consecuencia de lo anterior, la administración inició un proceso de transformación organizacional basada principalmente en el uso de la tecnología; durante los últimos dos años se ha venido desarrollando un nuevo sistema misional enfocado principalmente en la interrelación de procesos y procedimientos de acuerdo al sistema integrado de gestión de la calidad definido por la entidad, el cual está basado en la norma técnica de la calidad ISO 9001.

Si bien, a lo largo de los años, la entidad ha podido responder satisfactoriamente con su objeto social, con el desarrollo tecnológico se ha pretendido simplificar tareas, mejorar tiempos de respuesta y automatizar acciones, de tal forma que se dé un mejor servicio a la ciudadanía.

En este sentido, fue imperativo, necesariamente, involucrar a todo el personal de las diferentes áreas, tarea que no fue fácil por cuanto la cultura de trabajo independiente aún se mantenía existiendo una altísima resistencia al cambio, muy a pesar de ser una evolución positiva, tanto para los funcionarios como para el pleno cumplimiento de la misión institucional en favor de los militares en retiro, de la ciudadanía en general y, por supuesto, de los diferentes entes de control gubernamental.

Cultura organizacional

Para definir el concepto de cultura organizacional conviene en primera instancia definir el elemento cultura, como la forma de vida de una sociedad, entendida ésta como la manera que tiene un grupo de personas de coexistir dentro de una colectividad humana (Alonso, 2018).

De otra parte, la cultura organizacional empresarial, entendida como un factor de vivencia y convivencia diaria de diferentes personas, que normalmente tienen contextos personales diferentes, en un entorno específico en donde puede haber cambios drásticos ya sea por las diferentes formas comportamentales de cada uno o por reorganización estratégica propia de cada compañía, corresponde a un elemento fundamental que motiva o degenera el accionar laboral, en un entorno de cambio constante que llevado adecuadamente logra un clima organizacional mejorado (Méndez, 2018).

En el entendido que la cultura organizacional, corresponde a un ambiente empresarial en donde se pretende lograr mejores resultados ya sea frente a otras empresas que compiten con el mismo objeto social o bien contra resultados anteriores de la misma empresa (Buenahora, 2002), al hablar del fenómeno de cultura organizacional se debe enfocar en primera instancia a cada una de las personas que cumple funciones dentro de una organización, son éstas el factor fundamental del trabajo diario y son quienes desarrollan las labores empresariales en el día a día, además pueden identificarse culturalmente a nivel interno por, por ejemplo, la propia forma de vestir impuesta por la misma organización, la distribución de puestos de trabajo según se mantenga un mobiliario antiguo o muy moderno, o su desempeño individual como recurso humano desde su gestión particular (Schein, 1984).

Justamente por tratarse de personas dentro de la organización es que puede hablarse de cultura, cada empresa en sí es un entorno social independiente con sus propias costumbres y sus propias formas de actuar, dentro de cada empresa interactúan a diario un grupo, mayor o menor, de personas que tienen sus propias costumbres y sus propias maneras de interactuar con otros entornos, no obstante, al interior de cada organización se van creando personalidades, necesidades, contextos y ambientes propios de una pequeña sociedad que casi siempre está organizada según los criterios impuestos por la misma empresa o por las propias costumbres generadas a lo largo de los años (González, 2008).

Tomando como referencia la entidad objeto de estudio (Caja de Retiro de las Fuerzas Militares), históricamente las directivas, aunque han direccionado la gestión empresarial, no siempre fueron las que implementaron o diseñaron las acciones laborales y la forma como éstas debían ejecutarse en el día a día, esto indica que la estrategia gerencial no siempre se involucró en la forma como se desarrollaban los procedimientos a nivel interno, de tal manera que fueron

las propias personas quienes desarrollaron las labores funcionales, muchas veces a motu proprio, y ellas mismas fueron las que se idearon la forma de desarrollar su propio trabajo.

De otra parte la cultura dentro de las empresas suele darse por condicionamientos propios de las mismas organizaciones a partir de sus lineamientos gerenciales o, para el caso de estudio, de su modelo integrado de gestión de la calidad; en cualquier caso lo que se pretende es definir lo más claro posible cómo ejecutar los diferentes procedimientos internos con miras a una mejor gestión empresarial.

En el contexto de la gestión de la calidad, las compañías definen cuál es su misión, su visión, sus objetivos estratégicos, sus procesos y procedimientos, sus propias formas de articular las actividades cotidianas, con el fin de organizar toda la gestión empresarial y encaminar las acciones diarias hacia un objetivo común (Páez, 2016), esto evita que las diferentes actividades se ejecuten siguiendo siempre la misma secuencia de actividades, que se genere una cultura laboral que siga una idéntica línea de producción siempre de la misma manera y siempre con los mismos resultados, imposibilitando pensar siquiera en un posible cambio, porque existe la concepción personal u organizacional que debe hacerse así porque así se ha hecho siempre. Todo este referente fue tenido en cuenta por la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares dentro del contexto de innovación tecnológica con el objetivo general de cambiar sustancialmente su gestión procedimental y cambiar el concepto de trabajo tradicional por una renovación procedimental automatizada.

Es aquí en donde juega un papel fundamental la estrategia gerencial y directiva en el sentido de organizar las empresas o entidades con el objetivo de lograr mejores resultados siguiendo ejecuciones procedimentales por procesos debidamente organizados y adecuados a los nuevos entornos operacionales aunados al componente tecnológico actual (Acosta, 2017).

Si bien es cierto que las actividades lineales funcionan adecuadamente para algunas organizaciones, dependiendo, por supuesto, de su objeto social o su labor empresarial, particularmente en empresas industriales, lo más óptimo, para empresas prestadoras de servicios, como en el caso de estudio, está justamente en no ejecutar esas labores en forma lineal e individual, sino que es importante pensar en reorganizar lo que pareciera que ya está organizado y trabajar en función de procesos y procedimientos y no en función de tareas particulares.

La entidad objeto del presente estudio, a lo largo de muchos años, había trabajado por cultura propia haciendo lo mismo durante muchos años y pareciera que ese estilo de trabajo siempre había funcionado, es justamente por eso que la cultura organizacional es difícil de cambiar.

Desarrollo tecnológico

Con la aparición de la tecnología las organizaciones iniciaron a automatizar sus procesos, comenzaron a entender a la tecnología como un aliado fundamental no sólo para salvaguardar su información, sino para gestionar actividades de una manera más organizada y automatizada, de tal forma que se pudieran lograr mejores resultados en menores tiempos y con menores esfuerzos para quienes ejecutan las labores diarias.

La tecnología ha sido un elemento fundamental en el desarrollo del mundo durante las últimas décadas, actualmente encontramos conectividad prácticamente desde cualquier parte del planeta, las distancias, que antes parecían eternas, además de muy costosas en términos de comunicaciones, se han acortado, las tareas o actividades laborales que antes se ejecutaban necesariamente de forma manual, se han automatizado, los procesos y procedimientos organizacionales se han mejorado sustancialmente, se tienen mejores en el sentido de estar éstos

debidamente correlacionados y automatizados, el control manual de antes evolucionó a un control sistematizado, se puede llevar una mejor inspección y vigilancia de las operaciones tanto operativas como económicas, lo que permite tener una mejor forma de trabajo a nivel empresarial e inter empresarial (Cortés, 2020).

Los diferentes desarrollos tecnológicos aplicados en las empresas han permitido que éstas requieran involucrar una nueva cultura de cambio operacional en la gestión diaria, los equipos de trabajo y las diferentes aplicaciones tecnológicas implementadas requieren una integración hombre-máquina que, operando en conjunto, logran llevar a cabo mejores acciones, en menores tiempos, con mejores resultados (Acosta, 2017).

En el contexto que la tecnología es un componente primordial para el cambio organizacional, los gerentes, en su papel de directivos y direccionadores empresariales se ven abocados a buscar las mejores opciones que puedan ser implementadas en cada una de sus organizaciones y adaptadas en cada proceso y dentro de éstos en cada uno de los procedimientos y actividades correspondientes, todo esto, en la alta dirección, implica un enfoque mental global donde es preciso involucrar, de manera orquestada, a todas las posibles disciplinas profesionales que interactúen de una u otra manera dentro de la organización, en un modelo de gestión interdisciplinaria (Acosta, 2017).

No obstante la intencionalidad directiva y el enfoque de renovación organizacional pretendido, existen aún personas que ven a la tecnología como un factor de riesgo e intentan hacer ver a los demás que, cuanto más se automatice hay más riesgo de perder sus trabajos, esto indica que necesariamente se conlleva a un estado personal o grupal de rechazo hacia la automatización tecnológica.

Si bien existe el concepto de que la tecnología puede llegar a reemplazar la mano de obra humana en algunas oportunidades, no es del todo cierto que puede reemplazar al ser humano en su totalidad.

En el contexto empresarial, automatizar procesos y procedimientos, así como sus actividades individuales, puede parecer, en principio, que resulta costoso, no obstante se trata de un concepto de innovación fundamental para ejercer, dentro de cualquier organización, un mejor control y hacer que se consigan mejores resultados, se minimicen tiempos y se eviten los errores humanos generados por el propio cansancio o el mismo tedio a la monotonía diaria (Piedrahita, 2020).

Gestión del cambio

Antes de hablar de gestión del cambio a nivel empresarial, es preciso indicar que el cambio se da en cualquier escenario, puede darse a nivel personal, a nivel de la sociedad, a nivel nacional o mundial, la naturaleza en sí vive un constante cambio y todo el entorno en el que nos movemos vive constantemente cambiando (Ferrer, 2014).

En este contexto, se puede observar que el cambio es constante, todo evoluciona y aunque pareciera que nuestro entorno no se mueve, siempre está en constante evolución, el mundo en sí ha cambiado durante sus largos años, los seres humanos cambiamos, ya sea física o mentalmente, el propio planeta ha sufrido cambios aunque muchos han sido provocados por los mismos seres humanos quienes no cuidamos nuestro propio hábitat, las organizaciones siempre son sujetos de cambios y aquellas que no quieren involucrarse en el cambio o en la innovación son las que frecuentemente se quedan rezagadas en el ámbito empresarial porque no pueden enfrentar a sus competidores comerciales quienes gracias a su gestión cambiante logran mejorar sus productos o

servicios o crear nuevas posibilidades de gestión al interior para bien de su público o nicho objetivo.

La gestión del cambio a nivel organizacional corresponde entonces a una modificación, no necesariamente de todo el concepto empresarial, sino de alguno de sus componentes, con la finalidad de lograr mejores resultados, el objetivo fundamental de la implementación de un cambio dentro de una empresa es, por supuesto, mejorar los resultados, ya sean estos de índole operativo o de índole administrativo, siendo estos últimos consecuentes de los primeros; cualquiera sea el caso, implementar un cambio suele generar malestar o efectos negativos en las personas que apoyan las labores en cualquier área de la compañía que esté siendo sujeta al cambio (Retos-directivos.eae.es, 2020).

Tomando como referencia que la gestión del cambio en una organización corresponde a un proceso de renovación en donde prima la gestión y el direccionamiento de la alta dirección encaminando las diferentes actividades y mejoras al logro de mejores resultados, involucrando cambios internos o externos (Brightman, 2001), el concepto de gestión del cambio debe involucrar a todas las personas y las áreas que comprenden la empresa u organización.

Además, partiendo del paradigma de la cultura organizacional tradicional, el cual es muy difícil de cambiar, y del concepto de aplicación tecnológica empresarial para automatización de procesos, se genera necesariamente un choque cultural a nivel personal o grupal por cuanto muchas veces no se tiene el concepto de cambiar por tecnología lo que antes se hacía de forma manual (Retos-directivos.eae.es, 2020).

En este sentido la organización Caja de Retiro de las Fuerzas Militares ha sufrido altibajos en la implementación de sus componentes tecnológicos en los últimos dos años por la dificultad misma de automatizar procesos que normalmente están regulados por normas estatales, debido a

esto muchas veces las personas prefieren continuar haciendo sus labores en forma tradicional, con más demoras, menos controles y siguiendo una tradición laboral de muchos años.

La gestión del cambio entonces se convierte en un elemento primordial que debe ser implementado para que no se quede en vano el esfuerzo económico, organizacional y personal del desarrollo tecnológico, si bien el conocimiento personal y la experiencia de los años permite ejecutar actividades muy rápidamente, automatizar esas actividades es un complemento esencial dentro de cualquier organización, para mejorar tiempos de respuesta con minimización de errores y optimización de recursos, lo que significa que se facilitan las tareas para lograr mejores resultados (Alonso, 2008)

De acuerdo a lo anterior, al hablar de gestión del cambio no solamente involucra a la parte funcional final, sino que debe estar involucrada toda la organización, desde la alta gerencia que es quien dirige no solo el direccionamiento institucional, sino además los cambios que se deben dar para ir hacia dónde se quiere llegar a nivel funcional y, por supuesto, empresarial, y hacia dónde se quiere llegar para mejorar todos los procesos y sus interrelaciones procedimentales, de tal forma que no solamente haya control sino que haya rapidez y efectividad en la respuestas al cliente final.

Gestionar el cambio a nivel organizacional y tratar de cambiar la cultura finalmente es el pilar fundamental que debe implementarse para lograr que los desarrollos tecnológicos se involucren en la cultura, y la cultura personal o grupal se involucre dentro del desarrollo tecnológico en un contexto de gana-gana, en el sentido de que gana la organización por su automatización y control y ganan las personas al gestionar sus labores de manera más práctica rápida y sin riesgos.

Liderazgo y transformación

Liderazgo

Para hablar de transformación corresponde primero hablar de liderazgo en el sentido de tratarse de un concepto que implica algo o alguien que juega un papel referente en cualquier escenario, ya sea este organizacional, empresarial, deportivo, político, social, familiar o mundial. Ser líder o ser capaz de ejercer liderazgo, significa que alguien toma el rumbo y los demás lo siguen, existe entonces una aceptación de la forma de pensar o proceder de alguien por parte de una o varias personas.

Tomando como referencia lo anterior y teniendo en cuenta la transformación a nivel empresarial, el liderazgo permite que una empresa realice su trabajo de una manera distinta, ya sea para bien o para mal, todo dependerá de cómo se concibe liderazgo y para qué se quiere, quién lo ejerza y cómo lo ejerza (Bennis y Nanus, 2001).

El concepto presentado (Bennis y Nanus, 2001) puede interpretarse fácilmente en el sentido que un líder puede ejercer liderazgo negativo aunque parezca que está haciendo un liderazgo positivo en la organización, significando esto que puede ir a favor de los objetivos institucionales pero en contra de su equipo de trabajo siendo más su jefe que un líder que se muestra en favor de la organización pero no se apoya de su equipo y trabaja de forma individual.

Lussier y Achua (2016) conciben la definición de liderazgo dentro de cinco conceptos particulares:

- Influencia: capacidad de que alguien acepte ideas o formas de ser de alguien más.
- Objetivos organizacionales: metas empresariales por las cuales deben trabajar en conjunto las personas, siendo éstas, seguidoras de un líder que también busca los mismos objetivos.

- Personas: normalmente son los miembros de las organizaciones y son quienes adelantan tareas propias de la misma y logran resultados de acuerdo a su gestión.
- Cambio: se trata de hacer las cosas de manera diferente con el fin de lograr mejores resultados.
- Líderes y seguidores: líderes que influyen en seguidores y seguidores que aceptan al líder.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional corresponde a la necesidad perentoria de las organizaciones de ejercer acciones que lideren a sus grupos de trabajo con un objetivo común pero que no tengan necesariamente el concepto de que el fin justifica los medios, sino por el contrario, que se enfoquen en el valor de las personas y la motivación de las mismas a fin de lograr metas en común tanto para las personas, entendidas estas como sus trabajadores, como para las propias organizaciones (García, 2011).

Lo anterior permite inferir que para lograr una transformación organizacional, para bien, se debe partir de un buen liderazgo que enfoque los objetivos empresariales hacia una meta común, pero que sea capaz de transmitir claramente, hacia todos los colaboradores en la pirámide organizacional, el camino a seguir que ha sido planteado desde la alta dirección, dando siempre claros conceptos de lo que se pretende hacer y hacia dónde se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo.

Teniendo como referencia que alguien que ejerza liderazgo transformacional corresponde a alguien que incentiva el modelo de cambio en sus seguidores, alguien que es capaz de dar ideas innovadoras pero con la certeza de su funcionalidad, su aplicabilidad y la recepción positiva por

parte de todo su equipo de trabajo (Bass, 1990), puede decirse que no siempre alguien que es líder puede tener un rol de transformación dentro de una empresa, pueden existir líderes que solamente ejercen el papel de jefes sin comprometerse en el cambio o pueden existir líderes que motiven el cambio, siendo entonces dos conceptos de líderes totalmente diferentes.

El concepto de liderazgo, entonces, corresponde a un motor que apalanca los cambios con miras a objetivos y el cumplimiento de los mismos, de esta manera los líderes actuales deben tener presente que los cambios organizacionales no solamente buscan cambiar a las personas y su manera de pensar sobre la evolución empresarial y sus modos de trabajo, sino que deben sustentarse en la capacidad que actualmente ofrece la tecnología para lograr resultados diferentes (Palacios, 2018).

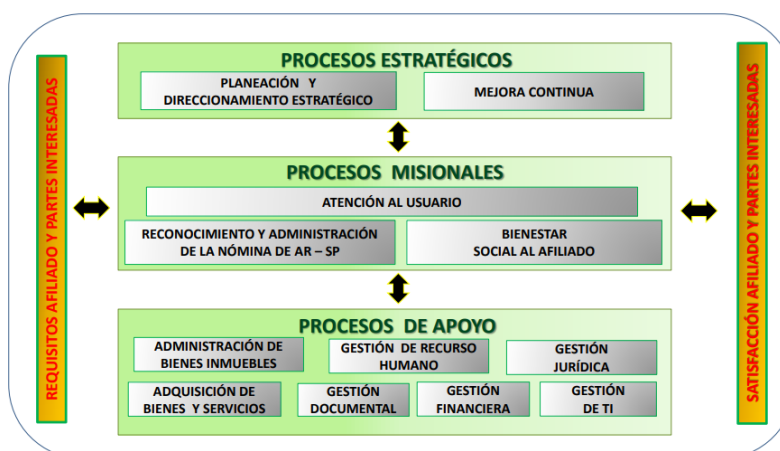
Innovación aplicada en la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares

Partiendo del contexto de la cultura organizacional de la entidad a lo largo de los años, la implementación de nuevas tecnologías y la gestión del cambio que se ha propuesto la organización, la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares ha liderado cambios importantes en su gestión administrativa y operacional de tal manera que se pasó de operaciones individuales por áreas a operaciones transversales por integración de procesos, lo que ha generado beneficios a nivel interno en cuanto a tiempos y movimientos, y a nivel externo en un mejor servicio a la ciudadanía y a su público objetivo.

La innovación que se está aplicando en la entidad involucró necesariamente a la alta dirección y desde ahí, en una escala piramidal, a todas las personas que trabajan en la organización, lo cual se puede ver reflejado en la implementación del mapa de procesos del sistema integrado de gestión de la calidad, en donde se han relacionado los diferentes procesos de

tal manera que su correlación se enfoca siempre en la satisfacción de los ciudadanos (afiliados) y las partes interesadas, teniendo como prioridad a la ciudadanía en general, como se muestra en la siguiente imagen.

Ilustración 1: Mapa de procesos Caja de Retiro de las Fuerzas Militares



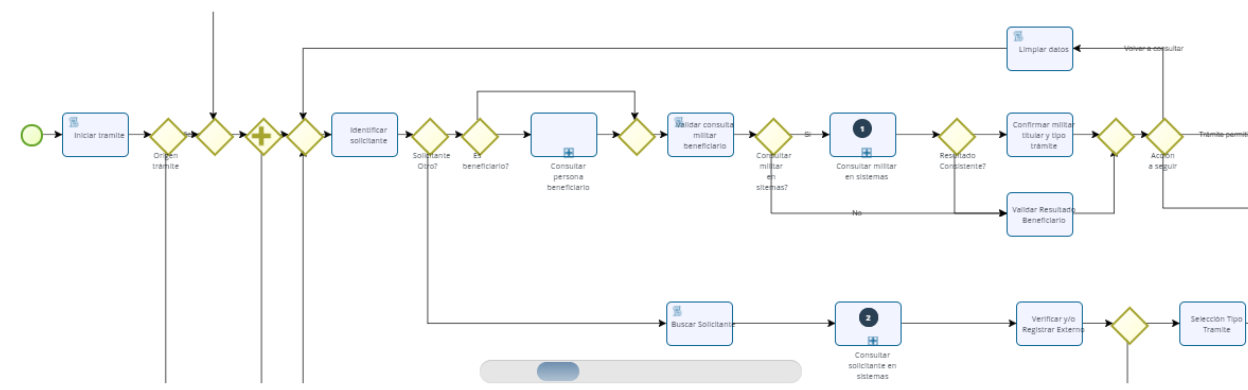
Fuente: https://www.cremil.gov.co/recursos_user/PLANEACION/O-PE-06_MAPA_DE_PROCESOS_V3.pdf

El planteamiento expresado en el mapa de procesos involucró a todas las áreas y, partiendo de este concepto, se dio inicio a un desarrollo tecnológico que permitiera cambiar estructuralmente la manera de pensar y de operar a nivel funcional, con el objetivo institucional de poder integrar las diferentes actividades de cada área evitando reprocesos operacionales e institucionales.

Una vez establecido el mapa de procesos dentro del sistema integrado de gestión, la organización inició una labor de levantamiento de información a nivel de procesos y procedimientos para identificar qué elementos del mapa de procesos mantienen transversalidad con otros procesos del propio mapa; una vez realizada la identificación procedimental y las entradas y salidas de cada proceso, se inició la correspondiente labor de desarrollo tecnológico enfocada siempre al flujo de trabajo esquematizado, organizado y controlado, para lo cual se

utilizó el estándar BPMN (Business Process Modeling Notation), el cual permite diagramar, documentar y simular procesos de manera gráfica.

Ilustración 2: Diagrama BPMN de un proceso automatizado



Fuente: Desarrollo Caja de Retiro de las Fuerzas Militares

Finalmente, para poder gestionar de una manera adecuada todos los cambios realizados a nivel tecnológico, fue necesario hacer un trabajo adicional dentro de toda la organización, particularmente en las áreas misionales y de cara al ciudadano, a fin de conseguir cambiar la mentalidad enfocándola hacia la gestión automatizada con nueva tecnología, lo que significó el éxito del proyecto al conseguir los resultados esperados en cuanto al cambio cultural tradicional que permitió dar un paso importante hacia la automatización generalizada en todos los procesos organizacionales.

Todo lo expresado permite inferir que la tecnología efectivamente logra involucrarse dentro de la cultura de las organizaciones y cambiar el concepto mental tradicional; para la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares no fue un caso ajeno, dentro de todo el direccionamiento institucional se involucró a todo el personal de la organización, se partió del contexto inicial del cual se trabajaba, se revisó tácitamente la cultura organizacional y cómo ésta afectaba los

resultados propuestos a nivel institucional y a partir de allí se inició la implementación del desarrollo tecnológico, el cual debió fortalecerse mediante ejercicios de gestión del cambio, mostrando a los usuarios internos las bondades de cambiar el paradigma tradicional por una cultura de apertura mental, utilizando la tecnología como benefactor del ejercicio laboral diario.

El modelo desarrollado por la entidad puede entenderse como un ciclo de mejora continua en el cual se toma la cultura organizacional, se desarrollan mejoras, se gestiona el cambio y se vuelve a revisar para mantener siempre cambios significativos y mejoras organizacionales.

Ilustración 3: Diagrama modelo de innovación CREMIL



Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede evidenciar, la entidad tomó el contexto histórico en el cual se encontraba operando desde hacía ya varios años, revisó su cultura interna, su manera de desarrollar su trabajo y su forma de cumplir su misión durante un largo periodo de tiempo, esto le permitió redefinir procesos, procedimientos y actividades al interior de la organización, de tal forma que se iniciara

una reorganización para poder gestionar desde las directivas unos cambios que lograrán mejoras en el corto mediano y largo plazo.

Una vez establecidos los cambios dentro de un mapa de procesos y definidos los procedimientos de cada proceso y las diferentes actividades de cada procedimiento, se tuvo en cuenta las bondades de la tecnología para iniciar un desarrollo de alto nivel que permitiera involucrar e interrelacionar los procesos entre sí, a fin de tener un sistema de información robusto, con estándares de altísima calidad, funcional para los trabajadores y versátil para la administración.

Muy a la par del desarrollo tecnológico se tuvo que implementar una gestión del cambio en toda la organización, ahí se vio la importancia de un liderazgo transformacional que involucró, en la pirámide organizacional, a todas las personas de la entidad, consiguiendo en el corto plazo los resultados esperados y visualizando en el mediano y en el largo plazo, mejoras sustanciales relacionadas con involucrar a otros procesos que aún no están debidamente relacionados tecnológicamente, así como el logro de interconectividad con otras entidades estatales.

La organización entonces ha logrado desde su perspectiva direccional, enfocar la tecnología como punto de partida del fundamento del servicio al cliente, entendiendo a este último como los militares retirados de Colombia y sus familias, quienes son los verdaderos beneficiarios de las implementaciones tecnológicas que de una u otra orden que se efectúen al interior de la organización, esto significa que cuando se logran mejores resultados hacia afuera teniendo como referente la innovación tecnológica, puede darse un cambio cultural de una manera más fácil hacia el interior de cualquier organización, porque los resultados externos son el reflejo del trabajo interno.

Conclusiones

La cultura como factor fundamental dentro de las organizaciones empresariales es fundamental para ir en pro o en contra de los objetivos empresariales trazados, de tal manera que los resultados empresariales se gestionan de una buena manera mientras la cultura de trabajo esté coordinada con los objetivos organizacionales, de lo contrario la propia cultura organizacional irá en contra de los objetivos trazados generando traumatismos en los resultados esperados.

La tecnología ha sido factor de desarrollo fundamental para la gran mayoría de las organizaciones, su implementación permite lograr mejores resultados y tener mejor control sobre el desarrollo diario de actividades funcionales conllevando todo a mejor gestión y un mejor desempeño organizacional con miras a mejorar resultados significa esto que aquellas empresas que no se adapten o que no se actualicen adecuadamente están condenados a desaparecer.

Cuándo se pretende hacer cambios sustanciales en una organización es imprescindible ejecutar una labor de gestión del cambio al interior, de tal forma que se minimicen traumatismos en el momento de una implementación de cambios particularmente si este involucra tecnología.

Para poder llevar a cabo una buena transformación es importante ejecutar un buen liderazgo, que no busque autoritarismo sino que involucre a las personas y las encamine hacia un objetivo común, viendo a las personas como lo que realmente son y no como un elemento más dentro de la organización.

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares en su transformación organizacional es un referente de gestión del cambio a partir de los desarrollos tecnológicos lo que significa que la tecnología permite desarrollar evoluciones culturales en pro de las organizaciones.

El desarrollo tecnológico implementado adecuadamente en una organización puede cambiar para bien la cultura laboral mejorando los resultados finales.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, A. F. (2017). Las habilidades gerenciales y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16153>
- Alonso, J. C. (2018). Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento continuo en sus procesos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20098>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001): Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona, España: Planeta.
- Buenahora, M. E. (2002). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972002000100009
- Cabrera, A. (2018). Liderazgo transformacional y cómo aplicarlo en una entidad pública. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20634>
- Cortés, Alejandra (2020). ¿Cómo afecta la tecnología nuestra cultura y relaciones interpersonales? Recuperado de <https://revistaartefacto.usta.edu.co/index.php/inter-nos/56-como-afecta-la-tecnologia-nuestras-cultura-y-relaciones-interpersonales>
- Ferrer, J. (2014). Gestión del cambio. España: LID Editorial Empresarial.
- García, M., Pantoja, M., y Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay*, (2), 93-111. Recuperado de: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117/932>
- Méndez, C. (2018) Cultura y Clima: fundamentos para el cambio en la organización. Bogotá, Colombia: Alfaomega
- Moran, J., & Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 111-119. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Páez, C. (2016) Componentes de una cultura organizacional exitosa. Entorno empresarial. Recuperado de <https://entorno-empresarial.com/componentes-de-una-cultura-organizacional-exitosa>

Palacios, L. J. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/18172>

Piedrahita, E., 2020. LA EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍA: UN PROCESO ESTRATÉGICO Y ESTOCÁSTICO. Scielo.org.co. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372005000100006

Retos-directivos.eae.es. 2020. Causas de la resistencia al cambio en las empresas. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/causas-de-la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>

Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed. 2009. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a03.pdf>

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review.