

# **MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. CASO: C&F INTERNATIONAL S.A.**

**LAURA PÉREZ BUSTAMANTE  
VERÓNICA ZAPATA HENAO**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Administrativa**

**Rodolfo Motta Geneyro  
Gerente de Desarrollo Organizacional de C&F  
International**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO**

**2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos principalmente a nuestras familias, que nos han brindado la oportunidad de realizarnos profesionalmente, gracias por su apoyo incondicional, dedicación, ejemplo y motivación para seguir adelante y lograr nuestras metas.

Agradecemos a C&F International por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en la empresa y suministrarnos toda la información requerida, esperamos que el trabajo realizado les sea de gran utilidad y sirva para mejorar sus resultados. Agradecemos especialmente a Rodolfo Motta nuestro director de trabajo de grado por compartir todos sus conocimientos, por su asesoría, apoyo y colaboración en el trabajo.

Agradecemos también a la Escuela de Ingeniería de Antioquia y a nuestros profesores quienes nos brindaron una formación integral que hoy nos permite contar con las competencias, conocimientos y habilidades necesarias en el mundo empresarial.

# CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1. PRELIMINARES .....</b>	<b>14</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 MARCO DE REFERENCIA .....	15
1.3.1 Desarrollo organizacional.....	15
1.3.2 Modelos existentes de desarrollo organizacional .....	17
1.3.3 Amelissa .....	20
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
<b>3. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
3.1 DESARROLLO DEL MODELO.....	28
3.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA AMELISSA .....	30
<b>4. CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>34</b>
4.1 CRECIENDO JUNTOS .....	35
4.1.1 Características de Creciendo Juntos.....	36
4.1.2 Las tres dimensiones de las relaciones .....	36
4.1.3 El proceso .....	40
4.1.4 Los Resultados .....	41
4.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	42

4.3	GESTIÓN DEL CAMBIO.....	43
4.4	AGENTES DE CAMBIO.....	45
<b>5.</b>	<b>PROCESOS.....</b>	<b>47</b>
5.1	METODOLOGÍAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	49
5.2	METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN AMELISSA .....	51
<b>6.</b>	<b>APRENDIZAJE.....</b>	<b>67</b>
6.1	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	68
6.2	MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	69
6.3	METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN AMELISSA .....	74
<b>7.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>97</b>
<b>ANEXO 1 MAPA MENTAL MERCADEO Y COMPRAS .....</b>		<b>102</b>
<b>ANEXO 2 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE AGENTES DE CAMBIO .....</b>		<b>103</b>
<b>ANEXO 3 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE LÍDERES .....</b>		<b>104</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1      Herramientas de análisis de datos .....	54
Tabla 2      Formato Mapa de Conocimiento .....	78
Tabla 3      Herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento .....	93

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Ilustración 1 Contenido .....	13
Ilustración 2 Catálogos y logo de Amelissa .....	21
Ilustración 3 Perspectivas y líneas estratégicas .....	27
Ilustración 4 Mapa Estratégico .....	28
Ilustración 5 Conceptos del desarrollo organizacional .....	29
Ilustración 6 Pilares del desarrollo organizacional .....	31
Ilustración 7 Modelo de Desarrollo Organizacional Amelissa .....	32
Ilustración 8 Logo de Creciendo Juntos .....	36
Ilustración 9 Red Comercial de Amelissa .....	37
Ilustración 10 Relaciones de Creciendo Juntos .....	38
Ilustración 11 Las tres dimensiones de las relaciones .....	41
Ilustración 12 Estructura de la cultura .....	44
Ilustración 13 Ciclo PHVA .....	52
Ilustración 14 Mejoramiento y Aseguramiento continuo de los procesos .....	53
Ilustración 15 Metodología de la ruta de la calidad .....	54
Ilustración 16 Plan de trabajo en el rediseño de los procesos .....	57
Ilustración 17 Diagrama Causa-Efecto del rediseño Compras y Mercadeo .....	60
Ilustración 18 Procesos estratégicos del rediseño de Compras y Mercadeo .....	62
Ilustración 19 Diccionario de actividades del rediseño .....	63
Ilustración 20 Unidades Estratégicas .....	64

Ilustración 21 Modelo de proceso de creación del conocimiento .....	70
Ilustración 22 Modelo Arthur Andersen .....	71
Ilustración 23 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting .....	73
Ilustración 24 Modelo de evaluación y diagnostico de la gestión del conocimiento .....	74
Ilustración 25 Metodología para la gestión del conocimiento .....	76
Ilustración 26 Logo de la escuela de líderes .....	81
Ilustración 27 Logo de la escuela de Agentes de Cambio .....	83
Ilustración 28 Intranet.....	90

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 MAPA MENTAL MERCADEO Y COMPRAS .....	102
ANEXO 2 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE AGENTES DE CAMBIO .....	103
ANEXO 3 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE LÍDERES .....	104

## GLOSARIO

**AMELISTA:** persona que compra los productos de la organización para su uso o para su distribución al consumidor final. Es el cliente directo.

**CAMPAÑA:** tiempo con el cual se mide un ciclo de ventas, normalmente es de 21 días, lo cual permite 18 ó 19 campañas al año.

**ZONA:** es la porción de ciudad o municipio conformado por secciones.

**GERENTE DE ZONA:** es la persona que representa la venta directa de Amelissa en la zona asignada y responsable del cumplimiento presupuestal de la misma.

**DIVISIONES:** segmentos territoriales definidos por la organización. Son diez (10) discriminadas así: Bogotá 1, Bogotá 2, Cali, Costa1, Costa2, Costa3, Eje Cafetero, Eje Centro, Medellín y Santander.

**GERENTE DIVISIONAL:** es la persona que lidera el grupo de Gerentes de Zona de una división.

## RESUMEN

Para enfrentar los retos presentes y futuros, se crea una estrategia en Amelissa que involucra a todos los empleados en lo cultural, en lo procedimental y en lo formativo, una estrategia que consiste en desarrollar internamente a la organización, para transformarla en una empresa clara y moderna en sus procesos, alineada por objetivos comunes e integrada a través de una visión sistémica del trabajo, identificada por una cultura que invita al crecimiento constante del ser humano y de los equipos de trabajo, una Amelissa capaz de innovar, de investigar y de aprender, que conserva el conocimiento como uno de sus mayores activos.

Para tal fin, se propone un modelo de desarrollo organizacional para Amelissa que permita preparar a la compañía para hacerla creíble, sostenible y funcional en el tiempo, un modelo en donde se crea cultura en el ser, se cultiva el conocimiento en el saber y se rediseñan los procesos en el hacer. La cultura, el aprendizaje y los procesos, representan las bases estructurales del modelo de desarrollo organizacional que se ajustan a las necesidades y objetivos de la empresa.

En el ámbito cultural, se presenta un programa de formación y capacitación llamado Creciendo Juntos, que busca cultivar el vínculo del ser humano consigo mismo, construir relaciones fuertes con los demás y alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Para el mejoramiento y aseguramiento de los procesos, se propone una metodología que se basa en el ciclo PHVA y que pretende lograr el incremento de la productividad y competitividad de la organización. Finalmente, se plantea una metodología para facilitar el aprendizaje, que consiste en el uso de diversas herramientas para identificar, crear, almacenar, transferir y mantener los conocimientos de la empresa.

Palabras clave: desarrollo organizacional, cultura, aprendizaje, procesos.

## ABSTRACT

To confront the current and future challenges, a strategy is created in Amelissa, it involves all employees in the cultural, procedural and educational aspects, it develops the organization internally, making a clear and modern company in its processes, aligned by common objectives and integrated through a systemic view of work, identified by a culture that invites the constant growth of the human being and work teams. An Amelissa able to innovate, investigate, learn and preserving the knowledge as one of its greatest assets.

For this purpose, the model of organizational development to Amelissa allows preparing the company to make it credible, sustainable and functional in the time, a model where culture is created to be, learning is built in the know and processes are redesigned to improve. Culture, learning and processes represent the structural basis of organizational development model fitted to business needs and objectives, divided in three methodologies.

In the cultural sphere we presents a training and education program called Growing Together, strengthening the bond of human being with himself, building strong relationships with others and achieving the goals and objectives of the company, for the improvement and assurance of processes, the methodology is based on the PDCA cycle and intends to achieve the increase of the productivity and competitiveness of the company, finally, another methodology facilitates learning involving the use of various tools to identify, create, store, transfer and maintain the knowledge of the company.

Keywords: organizational development, culture, learning, processes.

## INTRODUCCIÓN

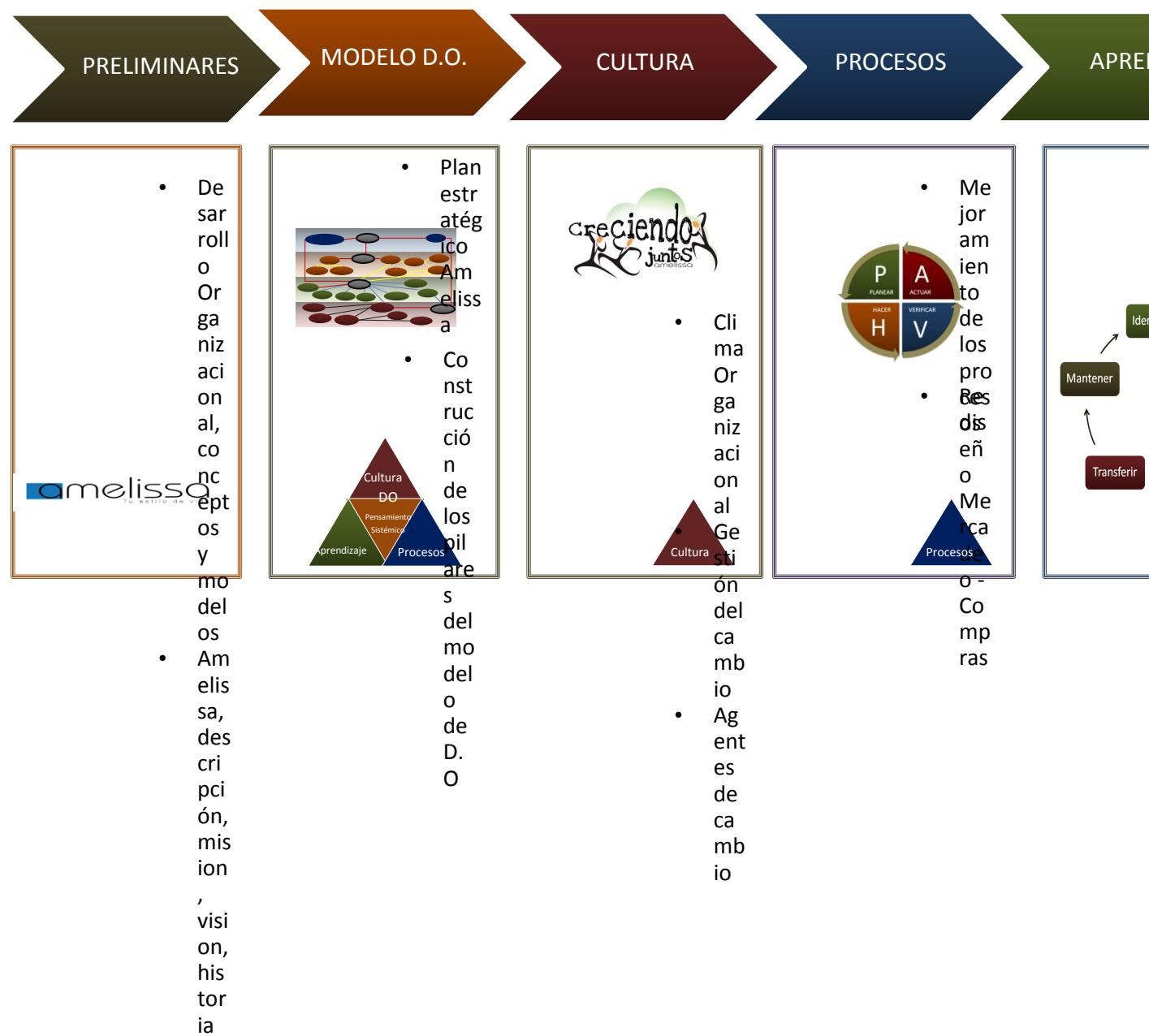
En Amelissa, el desarrollo organizacional es una estrategia liderada por la gerencia general que se resume en preparar internamente la empresa para enfrentar los retos presentes y futuros, es decir cultivar desde adentro la organización para volverla eficiente en lo operativo, humana en lo cultural y actualizada en el conocimiento; una empresa que se entiende y se respeta en el Ser, que se valora en el Saber y que se evidencia en el Hacer.

En el presente trabajo se describe la metodología utilizada para el diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Amelissa, a través de la ejecución de cuatro grandes capítulos descritos a continuación:

- Modelo de Desarrollo organizacional: como consecuencia de la visión estratégica de Amelissa se diseña un modelo de desarrollo organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la misma. En este capítulo, se hace una descripción detallada de la construcción del modelo y se definen las bases estructurales que conducirán el desarrollo y ejecución del mismo.
- Cultura: en este capítulo se describe el programa de formación y capacitación desarrollado para enfrentar el cambio continuo en la organización, un proceso llamado **Creciendo Juntos** que representa una forma de vivir empresa basada en cultivar relaciones con sentido y con significado, es en esencia un proceso centrado en el ser humano y su capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo para poder tejer lazos positivos con los demás.
- Procesos: Dentro de este capítulo se expone la metodología propuesta para el mejoramiento y aseguramiento de los procesos en Amelissa, una técnica que consta de ocho fases y se basa en el ciclo PHVA. Así mismo, se muestra a través del rediseño de los procesos de compras y mercadeo su aplicación en la compañía.
- Aprendizaje: el tercer pilar del modelo de desarrollo organizacional se basa en la gestión del conocimiento, una herramienta que facilita el aprendizaje y el desarrollo del capital intelectual de la compañía. En este capítulo, se plantea una metodología para la identificación, creación, documentación, transferencia y conservación de los conocimientos de Amelissa.

El contenido del presente trabajo se resume en el siguiente diagrama.

Ver Ilustración 1 Contenido.



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 1 Contenido.**

## 1. PRELIMINARES

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo organizacional es un esfuerzo incesante para hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, es la visión interna del negocio y del tipo de estructura que se debe tener para cumplir con las metas establecidas, es una estrategia que le ha proporcionado importantes beneficios a diferentes empresas a nivel mundial, como en el caso de Bavaria, en donde el desarrollo organizacional ayudó a mejorar las comunicaciones y la planeación en todos los niveles. De igual forma, esta herramienta facilita el incremento en la productividad y en la competitividad de las compañías, así como el mejoramiento de la organización a través del desarrollo de los individuos y de los equipos de trabajo. (Aponte, 1997)

Amelissa es una empresa de venta directa por catálogo, lleva 11 años en el mercado y a pesar de su alto crecimiento y reconocimiento en el mercado no ha desarrollado a las personas que allí trabajan al mismo ritmo que ha desarrollado sus procesos y estructuras administrativas, tampoco ha trabajado en una cultura organizacional que se base en el ser humano y en sus relaciones con los demás para obtener más y mejores resultados, es decir, Amelissa no se ha preocupado por el desarrollo interno de la organización para obtener beneficios como una mayor eficacia, productividad y bienestar laboral.

Por lo tanto, desarrollar internamente la organización no es una opción, es una necesidad porque no hay otro camino que lleve a la consecución de los resultados deseados, la Amelissa del futuro no puede alcanzar sus objetivos con el mismo funcionamiento, debe crear estrategias que le permitan ser competitiva y sostenible a futuro.

Para alcanzar la eficacia de la organización, el bienestar de los empleados, la conservación del capital intelectual, el incremento en la competitividad y productividad y la integración de los diferentes procesos de la compañía, son algunas de las razones que justifican el diseño de un modelo de desarrollo organizacional que garantice que Amelissa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva a futuro.

## 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de desarrollo organizacional para incrementar la competitividad de C&F International S.A en el sector de la venta directa en Colombia.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las bases estructurales para el diseño de un modelo de desarrollo organizacional que se ajusten a las necesidades y objetivos de la empresa.
- Proponer un programa de formación y capacitación para la intervención de la cultura organizacional como base para el cambio planeado.
- Identificar una metodología para el rediseño y mejoramiento de los procesos que busque el incremento en la productividad y competitividad en la compañía.
- Plantear una metodología que facilite la gestión del conocimiento en la compañía para la identificación, multiplicación y conservación del capital intelectual.

## 1.3 MARCO DE REFERENCIA

### 1.3.1 Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional proviene de muchas fuentes y tiene sus raíces en más de una metodología, obteniéndose una diversidad de teorías y conceptos que se relacionan entre sí y tienen como objetivo común mejorar las compañías con métodos que involucran a las personas, creando condiciones en las que se utilice más eficazmente su talento. (Burke, 2012)

Richard Beckhard, uno de sus principales impulsores, define *el desarrollo organizacional* como un esfuerzo planeado y administrado desde la alta dirección que involucra a toda la organización para incrementar su eficiencia, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. (Marcelin, 2011)

Maria Elena Mendoza Fung lo describe como un proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados. (Cortés, 2008)

Warren. G. Bennis lo define como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Hafemann, 2012)

### **Características del Desarrollo Organizacional (Aponte, 1997)**

- Se enfoca en la cultura y en los procesos.
- Equipos de todo tipo son particularmente importantes para cumplir tareas y son objetivos de las actividades de DO.
- Se enfoca en el lado humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- Se enfoca en el cambio total del sistema y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Una meta general es hacer que el sistema sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo al enseñarle las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis.
- Asume un punto de vista de Desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. El intento de crear soluciones "ganar - ganar" es una práctica estándar de los programas de DO.

### **Objetivos del desarrollo organizacional (Mello, 1996)**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se deseé modificar, existen algunos objetivos más generales.

Tales objetivos son principalmente los siguientes:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.

- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados y orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información.
- Desarrollar la organización a través del Desarrollo de los individuos.

### **1.3.2 Modelos existentes de desarrollo organizacional**

#### **Grid Gerencial o DO del tipo grid (Chiavenato, 2007)**

El cambio organizacional comienza con el cambio individual para generar los cambios en los niveles interpersonal, grupal e intergrupal. Este modelo se basa en tres conceptos:

-Excellence Gap: la organización debe analizarse globalmente y verificar la discrepancia en relación con su estándar de excelencia. Este modelo se refiere a la manera en que la empresa se debería administrar identificando los gaps (discrepancias) entre lo que la organización es y lo que debería ser para dirigirla hacia la excelencia.

-Rúbrica de la excelencia empresarial: Se evalúan las seis funciones de la empresa (Recursos humanos, administración financiera, operaciones, marketing, investigación y desarrollo) y la empresa como un todo. Cada una de las funciones contribuye a la empresa y a la excelencia como un todo o imponen barreras que la impiden.

-El grid gerencial (malla gerencial): El administrador se enfoca en la producción y en las personas. Está compuesto por dos ejes: el eje horizontal representa la preocupación por la producción y el eje vertical representa la preocupación por las personas.

El grid es una malla, donde se encuentran los cinco principales estilos que los administradores utilizan como la atención a las necesidades de las personas, la realización del trabajo con personas comprometidas que llevan relaciones de confianza y respeto, el desempeño organizacional, el esfuerzo mínimo en donde se ejecuta el trabajo necesario y la eficiencia en las operaciones.

El programa de DO del tipo grid incluye seis etapas: Seminarios de laboratorio, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación intergrupal, establecimiento de objetivos organizacionales, implementación a través de equipos y evaluación de los resultados.

### **Modelo de Lawrence y Lorsch (Chiavenato, 2007)**

Modelo de diferenciación e integración en donde la organización representa la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. La división del trabajo en la organización provoca la diferenciación de los órganos y esa conduce a la necesidad de integración. La diferenciación exige integración a fin de que las distintas partes trabajen en conjunto. Cuanto más grande es la diferenciación, tanto más necesaria la integración.

En un sistema social las personas intercambian recursos y se desarrollan contratos psicológicos entre personas, sistemas, grupos y subsistemas, en donde prevalece el sentimiento de reciprocidad, cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad el sistema se modificará.

Este modelo de diagnóstico y acción se basa en cuatro etapas:

-Diagnóstico: reunión de información sobre los confrontamientos, entre la organización y su ambiente, entre los grupos y entre los participantes y la organización. El diagnóstico determina la dirección del DO, de la situación real a la deseada.

-Planeación de la acción: esta etapa delinea los métodos de cambio y la secuencia necesaria para modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de cambio pueden ser educacionales, estructurales o transaccionales.

-Implementación de la acción: se obtiene el compromiso de las personas y se abastece el cambio de los recursos necesarios.

-Evaluación: se cierra y se evalúa el proceso del DO y puede alterar el diagnóstico, llevar a nuevos levantamientos, nueva planeación, implementación, etc.

### **Teoría 3-D de la eficacia gerencial de Reddin (Chiavenato, 2007)**

Modelo para el desarrollo de la eficacia gerencial que se basa en el hecho de que se necesita que el administrador sea eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia se mide en la proporción en que es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio. Los principales conceptos son:

-Eficacia Gerencial: se evalúa en términos de producto (resultado) en lugar de insumo, es decir, por aquello que el administrador alcanza en resultados, que por aquello que hace.

-Estilos gerenciales: la conducta gerencial está compuesta por dos elementos, la tarea de realización y las relaciones con las personas. Existe el gerente orientado hacia las tareas u orientado hacia las relaciones. Los cuatro estilos del modelo son: separado, dedicado, relacionado e integrado; dependiendo de su orientación.

-Habilidades gerenciales básicas: este modelo desarrolla tres habilidades: sensibilidad situacional, habilidad para diagnosticar las situaciones y las fuerzas que juegan en la situación; flexibilidad de estilo, habilidad de adecuar las fuerzas en juego, debidamente analizadas y diagnosticadas; destreza de gerencia situacional, habilidad de gestión situacional, es decir, la capacidad de modificar la situación que se debe modificar.

El Desarrollo Organizacional está relacionado con diversos conceptos, como son:

**Capital intelectual:** Es la suma de los conocimientos que reúne la compañía y todas la experiencias acumuladas por sus integrantes en las relaciones, los procesos, las innovaciones; en resumen, todo lo que tiene valor o potencial en el futuro.(Cerrageria, 2011)

**Claridad Organizacional:** se refiere al grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos. (Valencia, 2006)

**Clima Organizacional:** Es la percepción individual que tienen cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. (Reyes, 1999)

**Concepto de Desarrollo:** La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos y exógenos. El Desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. (Fuentes, 2008)

**Cultura organizacional:** es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.(Reyes, 1999)

**Gestión del conocimiento:** representa el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una empresa y de las personas que allí trabajan con el fin de lograr los objetivos y las metas propuestas y ser una compañía más competitiva. (Carlota Bustelo Ruesta, 2001)

**Pensamiento Sistémico:** Es la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional que obtiene resultados deseados e indeseados. (León, 2007)

### 1.3.3 Amelissa

#### Descripción de la compañía (Amelissa, 2012)

Amelissa es una empresa colombiana multimarcas que busca el bienestar y progreso de la mujer y su núcleo familiar, brindando oportunidades de crecimiento y realización personal a través de la venta directa por catálogo.

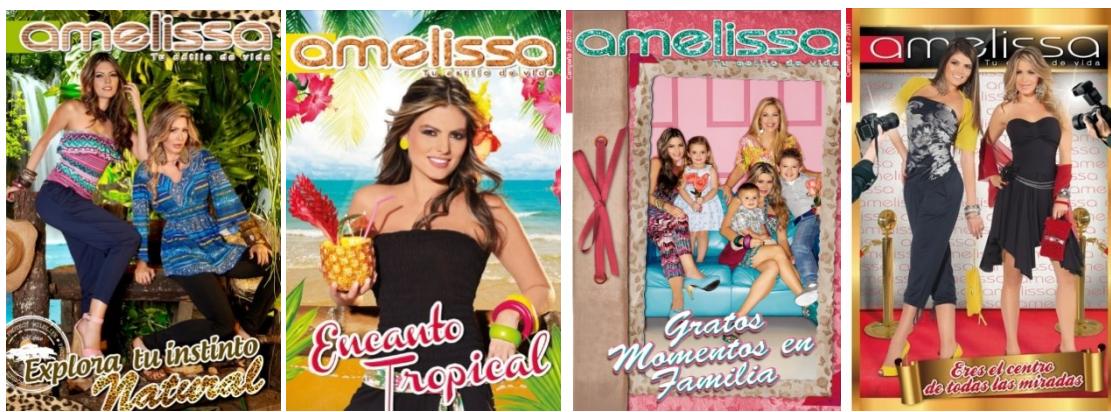
Desde el 2000, año en el que fue fundada, mujeres emprendedoras y sus familias viven día a día de las ganancias de las ventas a través de su amplia oferta de productos de ropa exterior e interior, calzado, hogar, cosméticos y fragancias.

Tiene 420 empleados directos que conforman la parte operativa y administrativa de la compañía, cerca de 193 proveedores que generan más de 5000 empleos directos necesarios para atender su demanda.

Su gestión está basada en la honestidad, lealtad, transparencia, respeto y compromiso con calidad de servicio hacia las Amelistas. Reconocerlas, apoyarlas y hacer su trabajo con amor es para todos una gran satisfacción.

Están presentes en las principales ciudades y poblaciones, cubriendo el 70% de todo el país. El número de Amelistas crece cada día más y se encuentran distribuidas en varias divisiones.

En Medellín se encuentra la sede principal, Centro Administrativo, en donde se articulan todos los procesos de recepción de mercancías, bodegaje, ensamble, facturación y despacho. La presencia de Amelissa lleva bienestar y calidad de vida a muchos lugares.



Fuente: (Amelissa, 2012)

## Ilustración 2 Catálogos y logo de Amelissa.

### Misión:

Somos una empresa colombiana multimarcas, comercializadora de productos de belleza, hogar, calzado y ropa exterior e interior, femenina y masculina.

Trabajamos arduamente para ampliar nuestro negocio en Colombia y consolidar nuestro portafolio con la más completa y competitiva oferta de productos y con una excelente relación costo beneficio.

Somos un equipo humano calificado, dinámico, abierto al cambio y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Conscientes de nuestras responsabilidades económicas y sociales, estamos comprometidos en generar rentabilidad adecuada que nos permita tener el equilibrio entre el bienestar de nuestros empleados, la satisfacción de nuestros clientes y el retorno en la inversión de nuestros accionistas.

En C&F International S.A. actuamos con lealtad hacia nuestros competidores y contribuimos al bienestar y el progreso de la comunidad, generando empleo y una excelente fuente de ingresos para la mujer colombiana, mediante una permanente asesoría profesional para la planeación y protección de su ingreso.

**Visión:**

Hacia el año 2012, nos consolidaremos en el mercado colombiano como una excelente compañía de venta directa plana, sólida y rentable, que satisface las necesidades de belleza y bienestar en el núcleo familiar colombiano, destacándose por:

- Un portafolio completo de productos.
- Excelente calidad en nuestros productos.
- Excelencia en el servicio a nuestros clientes internos y externos.
- Un equipo humano altamente calificado.

**Principios**

1. Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio.
2. Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
3. Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
4. Rentabilidad adecuada para los accionistas.
5. Estudio constante de las mejores prácticas y apertura al cambio.
6. Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación cuidadosa de cada detalle del negocio.
7. Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
8. Comunicación ágil y oportuna.
9. Estímulo a la formación y aprendizaje permanentes.
10. Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

**Historia**

Amelissa fue creada en el año 2000 con uno de los socios de SEMCO, compañía dedicada a la producción y comercialización de cosméticos, con el objetivo de comercializar sus productos por medio de un catálogo.

La compañía fue creciendo poco a poco y el catálogo empezó a ser reconocido en el mercado ofreciendo productos como ropa interior, multiusos, ropa y algunos de los cosméticos que producía SEMCO. En el año 2001 se comenzaron las operaciones en Venezuela, el producto era aceptado y reconocido en el mercado de venta directa y la compañía alcanzaba el éxito con aproximadamente 20 mil Amelistas.

En el 2002 debido a la situación política de Venezuela Amelissa comenzó un proceso de crisis, se presentaron complicaciones por la congelación de las divisas y por el cambio de la moneda. Desafortunadamente Venezuela no pudo pagar y la operación de Colombia entró en crisis. Amelissa estaba en una situación muy grave, solo contaba con 3 mil Amelistas y tenía deudas con la DIAN, bancos y proveedores, la compañía estaba en la quiebra.

Luz Marina Bustamante, gerente actual de Amelissa aceptó el reto de salvar la compañía, evaluó las operaciones de Venezuela y de Colombia y los socios debían decidir cuál de las dos iban a salvar ya que no había manera de salvar las dos al tiempo.

En Enero de 2003 los socios recomendaron salvar el negocio en Colombia y cerrar Venezuela, se comenzó inmediatamente con el proyecto y se creó una estrategia con el catálogo, ya que siempre ofrecían los mismos productos pero mezclaban las camisas y los pantalones diferente y ponían diversas poses de los modelos.

La compañía perdía 600 millones de pesos mensuales, sin embargo a los 4 meses lograron parar las pérdidas con la ayuda de todos los empleados de la empresa y así mismo pudieron ponerse al día con los proveedores y con la nomina. Realizaron un plan con los bancos de pagarles en tres años y así Amelissa empezó en un plano ascendente en ventas, con un crecimiento sostenido durante 8 años.

En Mayo de 2012 se abrió la nueva sede de Amelissa en Guayabal, sede que se adquirió con un crédito a 12 años gracias al apoyo y confianza de los socios; es una inversión muy grande la cual considera el crecimiento y proyectos futuros. Esta infraestructura cuenta con cuatro edificios, uno para la bodega del producto terminado, otro para los despachos, otro para las oficinas y otro para los parqueaderos. Este cambio de sede ayuda en gran parte a Amelissa ya que los empleados se sienten más motivados al tener una mayor calidad de vida, bienestar en los puestos de trabajo y mejores condiciones laborales.

Ahora Amelissa es una compañía reconocida en el medio de venta directa, tiene un catalogo muy variado que ofrece productos de alta calidad y cuenta con Amelistas que se sienten motivadas por diversos incentivos como premios y descuentos.

El reto actual para Amelissa es lograr el retorno de la inversión de los accionistas, desarrollar a los empleados y las Amelistas y permitir realmente el desarrollo de la organización. Es una compañía que está en un proceso de consolidación en Colombia, en la expansión hacia Perú para así lograr el crecimiento de la organización.

## 2. METODOLOGÍA

Los procedimientos o pasos llevados a cabo para el cumplimiento de los objetivos específicos y del objetivo general del proyecto son:

*Determinar las bases estructurales para el diseño de un modelo de desarrollo organizacional que se ajusten a las necesidades y objetivos de la empresa.* Para alcanzar este objetivo se realizará una investigación teórica sobre el desarrollo organizacional, que incluya definiciones, conceptos y modelos expuestos por diferentes autores y luego de un profundo análisis se identificarán las bases estructurales que se ajusten a las necesidades de Amelissa para construir el modelo de desarrollo organizacional.

*Proponer un programa de formación y capacitación para la intervención de la cultura organizacional como base para el cambio planeado.* El desarrollo de este objetivo comenzará con una investigación sobre cultura organizacional, en conjunto con el director del trabajo de grado, gerente de desarrollo organizacional de Amelissa se desarrollará un programa cultural llamado Creciendo Juntos, el cual busca crear una cultura basada en las relaciones como elemento integrador y diferenciador de la compañía. Por último, se hace una investigación teórica sobre el clima organizacional y la gestión del cambio, adaptando estos conceptos a la compañía.

*Identificar una metodología para el rediseño y mejoramiento de los procesos que busque el incremento en la productividad y competitividad en la compañía.* Primero se realizará una investigación sobre el mejoramiento de los procesos y las diferentes metodologías existentes, posteriormente, mediante el análisis de la información, se identificará una metodología para el rediseño de los procesos de Amelissa, detallando las actividades de cada una de las fases y mostrando su aplicación práctica en el rediseño del proceso de mercadeo y compras.

*Plantear una metodología que facilite la gestión del conocimiento en la compañía para la identificación, multiplicación y conservación del capital intelectual.* Se profundizará en la gestión del conocimiento y en los modelos existentes de la misma, se propondrá una metodología para Amelissa basada en el ciclo del conocimiento, que permita identificar, crear, almacenar, transferir y mantener el saber especializado en la organización.

Toda esta información será documentada, redactada y analizada en programas de Microsoft Office. Se revisará periódicamente la bibliografía.

### 3. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La venta directa es la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, generalmente en sus hogares, en el lugar de trabajo o en otros espacios fuera de locales minoristas permanentes. (WFDSA) La Venta Directa tiene una larga historia y un crecimiento reciente que la hace ser considerada hoy por hoy, como un canal de distribución que presenta una valiosa alternativa frente a los canales tradicionales.

La venta directa fue concebida en 1886 por el Sr. David McConnell, quien crea la compañía Avon Cosmetics en Estados Unidos, a partir de ahí, nacen las grandes compañías de venta directa a nivel mundial, como Herbalife, Mary Kay, Tupperware, Oriflame y Amway. En Colombia, la venta directa como tal, existe aproximadamente hace 26 años, (Acovedi) en los que se ha visto una evolución constante y permanente, hace no más de 10 años existían cuatro o cinco compañías de venta directa en Colombia, eran empresas exitosas que podían darse el lujo de equivocarse y hacer lo que quisieran con el cliente, debido a que no había mucha competencia y las personas tenían pocas opciones de elección.

El mercado de la venta directa mueve actualmente millones de dólares a nivel mundial; con la crisis económica que se ha venido dando en los últimos años, las grandes empresas han tenido que salir a buscar nuevas oportunidades de negocio. América latina se ha convertido en el mercado objetivo de Europa y Estados Unidos para suplir la falta de demanda en sus países. En Colombia, el mercado de la venta directa ha venido creciendo, las grandes multinacionales están entrando con fuerza, a través de su innovación, investigación y desarrollo, capital humano, altos niveles de conocimiento y tecnología, por lo que se vuelven una amenaza significativa para la industria nacional.

Cuando hace diez años había cuatro o cinco compañías de venta directa, hoy hay registradas en la asociación colombiana de venta directa, Acovedi, treinta y cinco compañías más las pequeñas empresas que están entrando al mercado y aún no se han registrado, cuando hace algunos años una señora tenían máximos dos catálogos, hoy en una casa se encuentran siete u ocho y cada día le entregan más y la presionan más, el mundo de la venta directa en Colombia se está volviendo un mundo complejo y competitivo, donde el cliente tiene demasiadas posibilidades de elección, hoy la persona puede sentarse y decidir qué compañía tiene el mejor producto, cuál le ofrece la mejor calidad y los premios más llamativos, que compañía trabaja más por ella y por su familia,

cual es la más responsable en el tema social y cual le entrega el portafolio de productos que verdaderamente satisface sus necesidades, hoy es el cliente quien decide.

Amelissa fue una de las pioneras en el mundo de la venta directa, sin embargo, hoy el ambiente de negocios se ve afectado por las fuerzas y la competencia que no existía tan sólo hace 10 años, la velocidad del cambio es mayor que nunca y su impacto en la sociedad nunca ha sido tan profunda, Amelissa ya no compite con compañías colombianas, compite con las grandes multinacionales americanas y europeas y tiene una sola alternativa, competir de igual a igual o desaparecer.

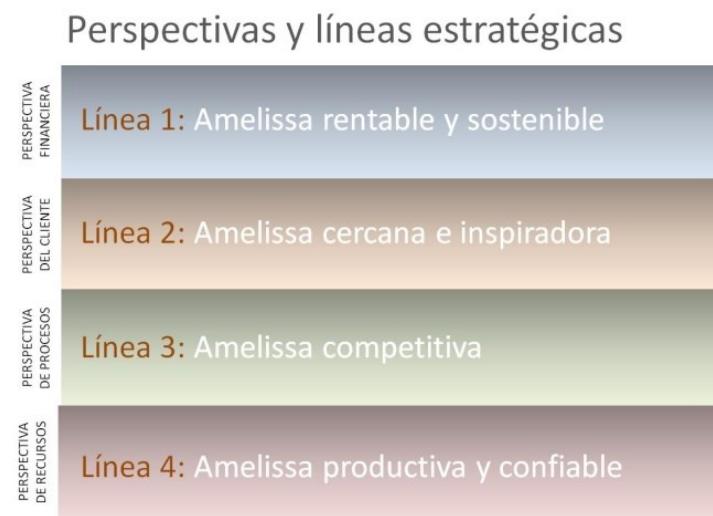
El futuro de la organización va a depender de la claridad con que cada miembro de la compañía entienda los cambios que se están gestando en el mundo y en el mercado de la venta directa. La empresa va a tener que garantizar que tiene en su equipo los mejores profesionales, los más capacitados, entrenados y educados, los más capaces de defenderse en el mundo tan difícil que viene, que hoy, no está muy lejos.

En el caso de Amelissa, se han hecho muchas cosas que han llevado a la compañía a estar dentro de las primeras empresas de venta directa, sin embargo, hoy se está compitiendo directamente con las grandes multinacionales, lo que implica que se debe tener el conocimiento, la capacidad de expansión, la velocidad de adaptación y la tecnología de punta de las multinacionales, muchas cosas con las que Amelissa no cuenta. Es por esto que lo que se ha hecho hasta ahora, solo representa la base para lo que viene, porque el mundo cambió y seguirá cambiando.

El desarrollo organizacional nace fundamentalmente porque los cambios son muy grandes y la evolución del mundo hace que la empresa se tenga que adaptar al cambio y sacar provecho de este, en Amelissa, el desarrollo organizacional es una estrategia liderada por la gerencia general que se resume en preparar internamente la empresa para enfrentar los retos presentes y futuros, es decir, cultivar desde adentro la organización para volverla humana en lo cultural, actualizada en el conocimiento y eficiente en lo operativo; una empresa que se entiende y se respeta en el Ser que se valora en el Saber y que se evidencia en el Hacer.

La necesidad de diseñar un modelo de desarrollo organizacional, surge como consecuencia del direccionamiento y plan estratégico de la compañía, **AMELISSA TRANSFORMANDO VIDAS 2012-2015, por un crecimiento rentable y sostenible**, desarrollado a partir de la teoría del Balance Scorecard y los mapas estratégicos, que proporcionan un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la compañía y comunicarla a todos las personas y empleados que ayudarán a su ejecución.

El Mapa estratégico está conformado por cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, que visualiza a Amelissa como una empresa que se caracteriza por su crecimiento rentable y sostenible a través de los años, la perspectiva del cliente, que identifica una compañía que brinda bienestar y aporta a la construcción de estilos de vida enriquecidos y gratificantes, la perspectiva de procesos, que busca diferenciar a Amelissa como una compañía que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes a través de procesos sencillos, útiles y ágiles que permiten optimizar la eficiencia administrativa y operativa y finalmente, la perspectiva de recursos, que concibe a Amelissa como una organización productiva y confiable. Ver Ilustración 3

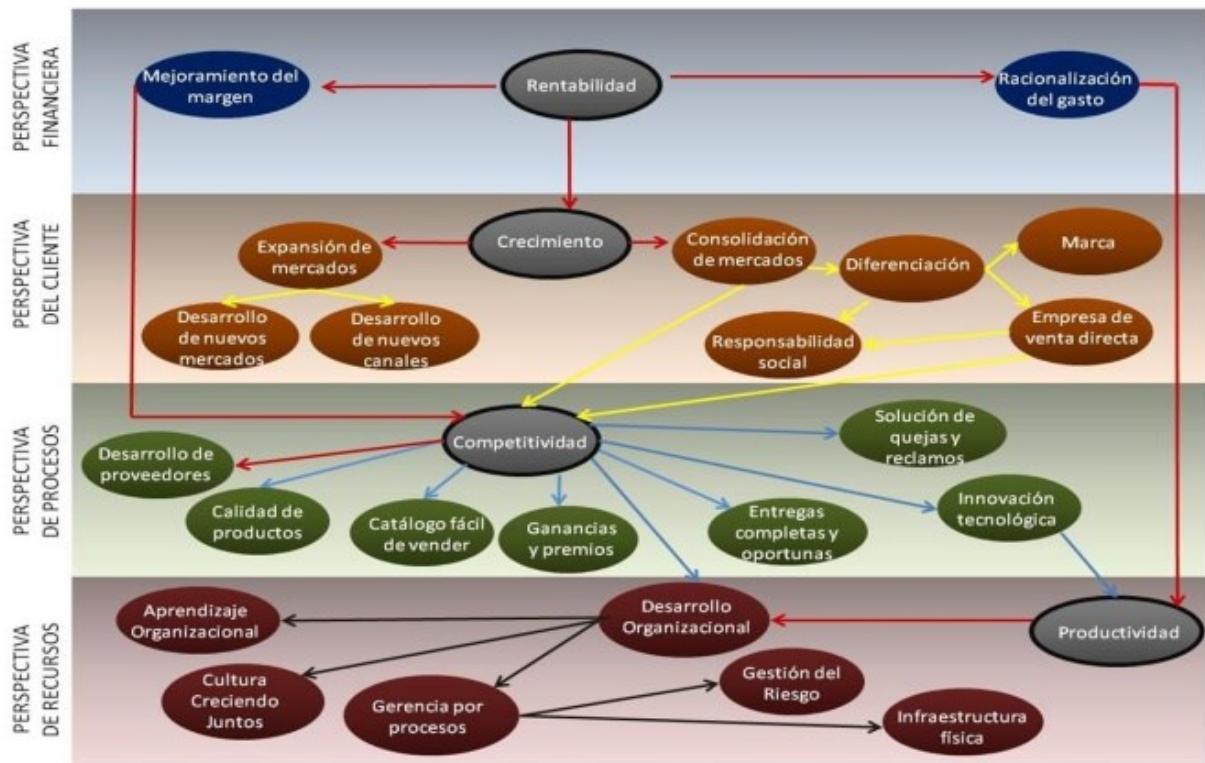


Fuente: (Geneyro, 2012)

### **Ilustración 3 Perspectivas y líneas estratégicas.**

En este sentido, el desarrollo organizacional representa la cuarta línea del mapa estratégico, aquella que se enfoca en los recursos humanos, físicos y tecnológicos de la compañía y se preocupa por crear una empresa que sea creíble, sostenible y funcional en el tiempo, para impactar positivamente en la productividad, competitividad, crecimiento y rentabilidad del negocio. Ver Ilustración 4

## Mapa Estratégico



Fuente: (Geneyro, 2012)

### Ilustración 4 Mapa Estratégico.

A partir del direccionamiento estratégico, se determinan todas las actividades que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, de allí parten todas las estrategias y tácticas en la compañía y de allí parte la necesidad de desarrollar internamente a la organización.

### 3.1 DESARROLLO DEL MODELO

El desarrollo organizacional está relacionado con una gran variedad de conceptos, la cultura, los procesos, la tecnología y el cambio, son algunos de los términos que aparecen con mayor frecuencia en las diferentes fuentes de búsqueda, sin embargo la lista de definiciones es larga, es por esto, que a partir del estudio y análisis teórico se identificaron los principales términos, aquellos que verdaderamente pudieran contribuir al diseño del modelo. Ver Ilustración 5 Conceptos del desarrollo organizacional..



Fuente: Elaboración propia

#### **Ilustración 5 Conceptos del desarrollo organizacional.**

La importancia del desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier compañía, es por esto que se debe adecuar la estructura de la organización, conducir eficientemente los grupos de trabajo y desarrollar relaciones humanas que permitan prevenir y solucionar los conflictos rápida y oportunamente (Torres, 2003).

Todo esfuerzo o intervención de esta herramienta busca que la empresa sea capaz de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante y que tenga la habilidad, a través del pensamiento sistémico, de contemplar el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas, permitir que las organizaciones trabajen de forma ordenada y exista una buena comunicación entre su personal y sobre todo, que sus objetivos y metas trazadas se desarrollen de manera integral.

La cultura y los procesos representan la base del desarrollo organizacional, esta es una de las características básicas del mismo, la cultura permite crear el entorno laboral que logrará concretar las mejores potencialidades del talento humano para que la organización alcance sus objetivos, la gestión por procesos por otro lado, representa la vía para lograr la plena satisfacción de los clientes.

Cada actividad de valor representa tecnología, sean conocimientos, procesos o tecnología informática y aunque el desarrollo organizacional se centra más en el lado humano y social de las compañías, al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos. Finalmente, el proceso de incentivar, promover, generar y transmitir el conocimiento constituye una poderosa ventaja competitiva para las organizaciones de hoy en día.

De esta forma, recurso humano, cultura, tecnología, procesos, cambio planeado y pensamiento sistémico nos introducen en el concepto de desarrollo organizacional y nos permiten un mayor conocimiento y entendimiento del mismo.

### **3.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA AMELISSA**

Después de analizar los diferentes conceptos y modelos relacionados con el desarrollo organizacional, se tomó lo mejor de todo ello para aplicarlo a la empresa Amelissa a través del diseño de un modelo que satisfaga las necesidades y requerimientos específicos de la compañía.

Amelissa solo tiene una opción para sostenerse en el tiempo y ser capaz de competir con las grandes multinacionales, una opción, que consiste en cambiar y crecer, de lo contrario, la competencia se quedará con el mercado de la venta directa y Amelissa desaparecerá.

Para enfrentar los retos presentes y futuros, se crea una estrategia que involucra a todos en lo cultural, en lo procedural, en lo formativo, una estrategia que consiste en desarrollar organizacionalmente a la compañía, que permita trasformar a Amelissa en una empresa clara y moderna en sus procesos, unida por sus valores, identificada por una cultura que invita a la autoevaluación y al crecimiento constante del ser humano y de los equipos de trabajo, con un clima organizacional comparable con estándares mundiales, alineada por objetivos comunes e integrada a través de una visión sistémica del trabajo y los procesos, una Amelissa capaz de innovar, de investigar y de aprender, conservando el conocimiento como uno de sus mayores activos y entendiendo la gestión del riesgo y la responsabilidad social como elementos inherentes a los procesos.

Siguiendo lo anterior, con el modelo de desarrollo organizacional, se quiere una Amelissa humana en lo cultural, actualizada en el conocimiento y eficiente en lo operativo; una empresa que se entiende y se respeta en el Ser, que se valora en el Saber y que se evidencia en el Hacer. Por lo tanto, se han creado tres dimensiones integradas de gestión: cultura, aprendizaje y procesos. Ver Ilustración 6

1. Crear cultura para ser
2. Cultivar el conocimiento en el saber
3. Rediseñar los procesos en el hacer



Fuente: Elaboración propia

#### Ilustración 6 Pilares del desarrollo organizacional

En la primera dimensión, el reto es crear la cultura Amelissa, una cultura basada en cultivar relaciones con sentido y con significado, es en esencia un proceso centrado en el ser humano y su capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo para poder tejer lazos positivos con los demás y conseguir resultados.

En la segunda dimensión, relacionada con el conocimiento, se quiere desarrollar una estrategia de Aprendizaje Organizacional que le permita a la empresa crecer y gerenciar el conocimiento, para diferenciarse como una organización que aprende y que es capaz de reinventarse a sí misma campaña a campaña.

En la tercera y última dimensión, relacionada con el hacer y los procesos, el desarrollo organizacional combinará diferentes disciplinas de mejoramiento y aseguramiento de procesos, que permitan volverlos más eficientes y que se puedan diseñar los roles de las personas en cada uno de estos.

Sin embargo, el modelo aún no está completo, faltan algunos conceptos que permiten darle más estructura al mismo para su efectiva y futura implementación, vuelven algunos términos tratados con anterioridad y aparecen otros nuevos como el capital intelectual y la claridad organizacional. Ver Ilustración 7



Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 7 Modelo de Desarrollo Organizacional Amelissa

El modelo de desarrollo organizacional que se presenta, tiene tres grandes pilares, la cultura, el aprendizaje y los procesos y parte del pensamiento sistémico como base para visualizar la compañía como un conjunto integrado de procesos que comparten un objetivo en común: incrementar la rentabilidad, el crecimiento, la competitividad y productividad de la compañía.

La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, sin un cambio cultural es difícil implantar un modelo de desarrollo organizacional en una compañía, ya que no existiría ni el ambiente propicio ni la disposición para aceptar y llevar a cabo el cambio, de ahí la importancia de incluir el concepto del cultura organizacional y cambio planeado en el modelo.

Según Peter Senge las denominadas Organizaciones Inteligentes. Son: ***"organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto".*** (Senge, 1990)

En el nuevo ámbito empresarial, cobran especial importancia los activos intangibles de la empresa, en particular el conocimiento y la gestión del capital intelectual, que es determinante para mantener la competitividad de la empresa. El aprendizaje

organizacional, se ha convertido en una de las bases fundamentales para conseguir las metas y objetivos propuestos, por lo tanto hace parte del modelo de desarrollo organizacional.

La gerencia por procesos es hoy en día uno de los conceptos administrativos más relevantes dentro de las organizaciones, pues en la medida en que éstos sean gerenciados acertadamente, los resultados serán directamente proporcionales a dicha gestión.

Finalmente se encuentran los recursos que van a permitir el adecuado desarrollo de las diferentes estrategias y tácticas asociados a este modelo de desarrollo organizacional, que son la innovación tecnológica, que brinda todas las herramientas requeridas para el correcto funcionamiento del mismo y la infraestructura física, que permite contar con unas instalaciones acordes al crecimiento y desarrollo de la compañía.

### **Características del modelo**

- Es una respuesta interna de la organización para afrontar los cambios constantes del entorno
- Se nutre del pensamiento sistémico como herramienta de análisis y construcción de las partes en un todo integrado.
- Cultiva una cultura de trabajo centrada en el ser humano como gestor de un cambio planeado.
- Evidencia la capacidad que una organización tiene de aprender como sistema.
- Genera un modelo de trabajo centrado en la productividad que resulta del mejoramiento de los procesos de la organización.

El Desarrollo Organizacional es una consecuencia del direccionamiento estratégico y por lo tanto, la empresa debe contar con el apoyo de la Gerencia General para llevar a cabo este sistema y lograr así una Amelissa productiva, capaz de enfrentar los retos futuros.

La implementación del modelo de Desarrollo Organizacional en Amelissa ya no es una opción, es una necesidad, para que la compañía pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva a futuro.

En los capítulos siguientes, se profundizará en cada uno de los pilares del modelo de desarrollo organizacional expuesto, es decir, la cultura, los procesos y el aprendizaje.

## 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización, es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo, es en esencia, la forma de ser y vivir de una empresa.

*En palabras de Eileen Habelow, vicepresidenta de desarrollo organizacional de Randstad, las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura. En vez de eso, debería ser considerada un componente crítico de su estrategia de negocios global.(Franco, 2010)*

---

En este sentido, es destacable el aporte de Kaplan y Norton, quienes sostienen que la organización logrará crear valor en la medida que no solo tenga una buena estrategia, sino que pueda ejecutarla con éxito, para lo cual es indispensable que los activos intangibles, dentro de ellos la Cultura Organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia. (Kaplan & Norton, 2004)

Una fuente de ventaja competitiva para una empresa es contar con una cultura organizacional sólida, fuerte y única, ya que es difícil de imitar por cualquier competidor y además evoluciona constantemente en el tiempo, de ahí la razón de incluir la cultura como uno de los pilares del modelo de desarrollo organizacional.

Las organizaciones deben adoptar culturas adaptables y flexibles para obtener mayor eficiencia y eficacia en su compañía y alcanzar la innovación necesaria para adaptarse a los cambios y trasformaciones del mundo actual. La única forma viable de cambiar a una organización es cambiar su cultura, es decir, los sistemas de relaciones dentro de los cuales las personas viven y trabajan, de esta forma las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse.

### **La cultura organizacional Amelissa**

Amelissa solo tiene una opción, una oportunidad y un camino a seguir, crecer en el mercado, posicionarse y combatir por un lugar privilegiado en el canal de venta directa. La única manera de lograrlo, es generar una estrategia competitiva que se pueda mantener a largo plazo, esta estrategia es cultivar de manera coherente y responsable las relaciones como ingrediente básico del canal.

Para fortalecer las relaciones, Amelissa tendrá que apostarle al ser humano y su capacidad de tejer lazos fuertes, capaces de afrontar las dificultades y mantener unida a la compañía frente a un objetivo común y un líder a quien seguir.

A partir del análisis de la investigación teórica sobre el desarrollo organizacional, se encontraron algunos aspectos dentro de los objetivos que sirven de guía para el diseño de un programa cultural en la empresa.

Tales objetivos son los siguientes:

- Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo y fomentar la colaboración entre individuos y grupos.
- Satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.

A partir de esta información, se concluyó que hay tres componentes que no pueden faltar dentro de un proyecto de cultura organizacional: El ser humano, el equipo y los resultados.

#### **4.1 CRECIENDO JUNTOS**

Creciendo Juntos es un programa cultural desarrollado en conjunto con los directivos de Amelissa, es una forma de vivir empresa basada en cultivar relaciones con sentido y con significado, es en esencia un proceso centrado en el ser humano y su capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo para poder tejer lazos positivos con los demás.

Creciendo Juntos es cultura, forma de vida, es decir, un conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a Amelissa. Ver Ilustración 8



Fuente: (Amelissa, 2012)

**Ilustración 8 Logo de Creciendo Juntos**

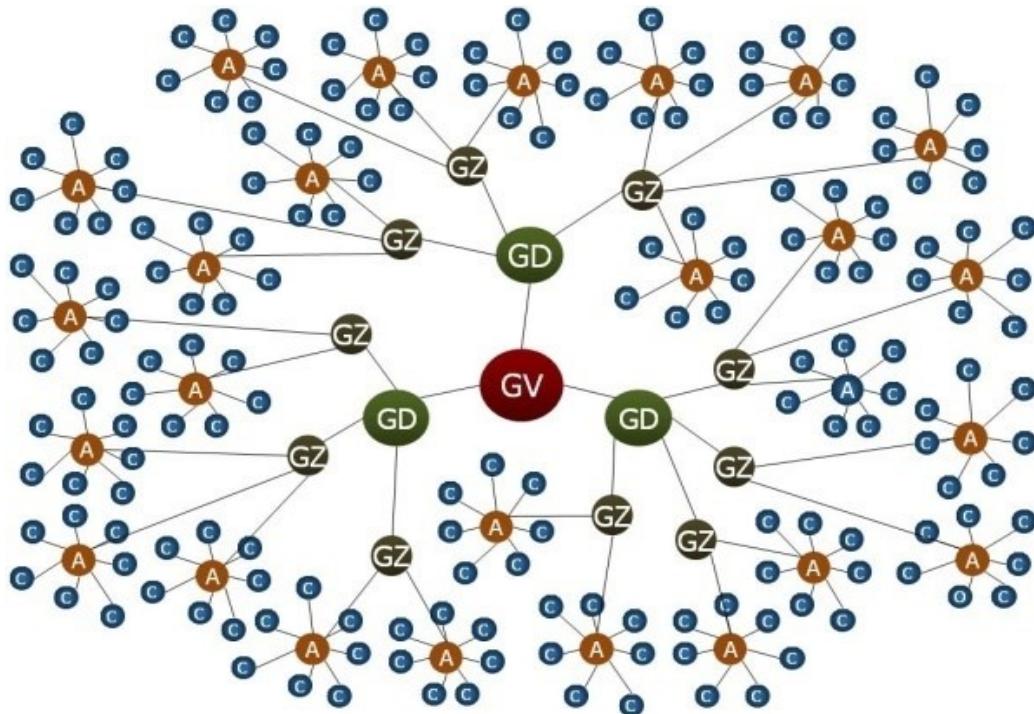
#### **4.1.1 Características de Creciendo Juntos**

Se menciona a continuación algunas ideas que permiten ponerse en mayor contacto con las bases del proceso cultural Creciendo Juntos.

1. Es un proceso cultural e individual que se suma a otros procesos individuales.
2. El proceso siempre se desarrolla desde adentro hacia afuera.
3. No se realiza en un día pero se construye un poco todos los días.
4. Es un proceso cultural, es decir, enmarca un estilo de vida.
5. Nace en el ámbito laboral pero se extiende a la familia.
6. Realiza una función social que pretende cultivar mejores seres humanos habitando en sociedad.
7. El enfoque de Creciendo Juntos no es cultivar relaciones por cultivarlas; sino cultivar aquellas que tienen un norte, un propósito, un significado.
8. Creciendo juntos está orientado a resultados en lo laboral, personal, familiar.
9. Es posible contar con acompañamiento personal, en Creciendo Juntos todas las personas con personal a cargo, acompañarán a cada integrante de su equipo.
10. La única posibilidad de participar es creciendo y la única forma de crecer es hacerlo juntos.

#### **4.1.2 Las tres dimensiones de las relaciones**

Los lazos que se cultivan en Creciendo Juntos son parte de una red tejida con amor y esperanza donde participan más de 70.000 empresarias innovadoras que aportan a una mejor manera de vivir país, esta red de relaciones se ha constituido en la fuente de ingresos de muchas familias y en la oportunidad de llevar soluciones de calidad en forma de productos de belleza, hogar y vestuario, siempre pensando en todos los miembros de la familia. Ver Ilustración 9



Fuente: (Geneyro, 2012)

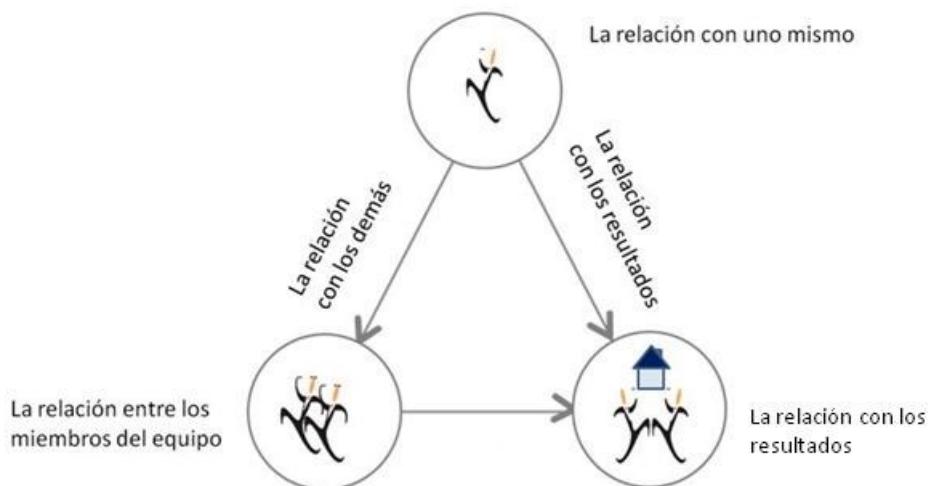
### Ilustración 9 Red Comercial de Amelissa

En la figura se muestra el ejemplo de la red comercial de Amelissa, donde se parte de la Gerencia de ventas, para llegar al consumidor final, a través de las gerentes de división, gerentes de zona y Amelistas.

Los administradores de la Red son conscientes que los hilos con que tejieron la misma se llaman “relaciones”, es decir que la red es tan fuerte como lo son los hilos o las relaciones que la integran, mantener la red es mantener la fuerza de las relaciones que la componen, esta es en esencia la visión de Creciendo Juntos.

Creciendo Juntos pretende ser la manera de vivir estas relaciones en un proceso desarrollado de adentro hacia afuera; es decir, la práctica de esta Cultura Creciendo Juntos, como forma de vida, parte de los administradores de la red, que en esencia son todos los empleados directos de Amelissa y se transmite a todas y cada una de las empresarias que la integran.

Las relaciones en Creciendo Juntos son los hilos con los que se teje la red del canal de venta directa, estas se desarrollan simultáneamente en tres dimensiones: la dimensión personal, la dimensión del equipo y la dimensión de la empresa. Ver Ilustración 10



Fuente: (Geneyro, 2012)

**Ilustración 10      Relaciones de Creciendo Juntos**

#### **Dimensión personal:**

Se refiere al vínculo de cada ser humano consigo mismo, se trata del nivel de conciencia, aceptación, control emocional, capacidad de cambio personal y de la proyección del ser humano hacia los demás.

El propósito de esta dimensión es fortalecer integralmente al ser humano y responsabilizarlo de su propio desarrollo; los objetivos concretos son:

- Personas coherentes en el pensar, en el decir, en el hacer.
- Seres humanos plenos, realizados y felices.
- Integrados en lo familiar y en lo personal
- Seres humanos con un proyecto de vida claro
- Triunfadores y exitosos
- Identificados con su equipo
- Aceptando a los demás
- Con clara conciencia de sí mismos
- Maduros emocionalmente
- Viviendo los valores de Amelissa: Honestidad, respeto, compromiso y lealtad.

**Dimensión del Equipo:**

Se refiere a las relaciones de cada ser humano con las personas que le rodean, familia, vecinos, compañeros de trabajo; se trata de la capacidad de construir relaciones con los demás, en especial, las relaciones que sostienen los equipos de trabajo.

Los equipos que se cultivarán con Creciendo Juntos, serán equipos con un Rumbo claro, equipos integrados por los mejores, con la capacidad de actuar para conseguir resultados y la madurez para aprender de su propia historia.

Esta dimensión se basa en un equipo que cuente con las siguientes características:

- Comprometido y compartiendo el mismo sueño
- Un equipo en que sus miembros se respetan
- Un equipo que crece en la diferencia.
- Orientado a las relaciones
- Comprometidos con la visión y misión.
- Disfrutando juntos de los logros.
- Sin luchas de poder, sin envidias
- Ayudándose, colaborando unos con otros.
- Un equipo que no busca culpables
- Un equipo con un imperioso deseo de triunfar.
- Haciendo las cosas con amor.
- Viviendo los principios de Amelissa.

**Dimensión de la Empresa**

Las relaciones, tanto del ser humano consigo mismo como las del ser humano con los demás; son herramientas y fuentes para crecer, multiplicar, compartir, alcanzar las metas, conseguir los triunfos y compartir las victorias.

La expresión más significativa de estos triunfos compartidos es Amelissa como empresa, mantenerla en un lugar visible en la agenda de las oportunidades de venta por catálogo, es el resultado de haber enfocado los esfuerzos en cultivar relaciones con significado.

Esa Amelissa soñada, la empresa del futuro en palabras de la Gerente general será una empresa:

- Querida.
- Aportando al desarrollo del ser humano en Colombia
- Viviendo las relaciones como elemento real de diferenciación.
- Subiendo dos puntos en el ranking de empresas del sector.
- Con presencia y reconocimiento internacional.
- Con metas cumplidas.
- Gozando de un crecimiento sostenido.
- Distinguida por su renovación e innovación.
- Con un posicionamiento de marca evidente.
- Reconocida como el mejor lugar para trabajar.
- Responsable y solidaria en lo social.
- Solida financieramente.

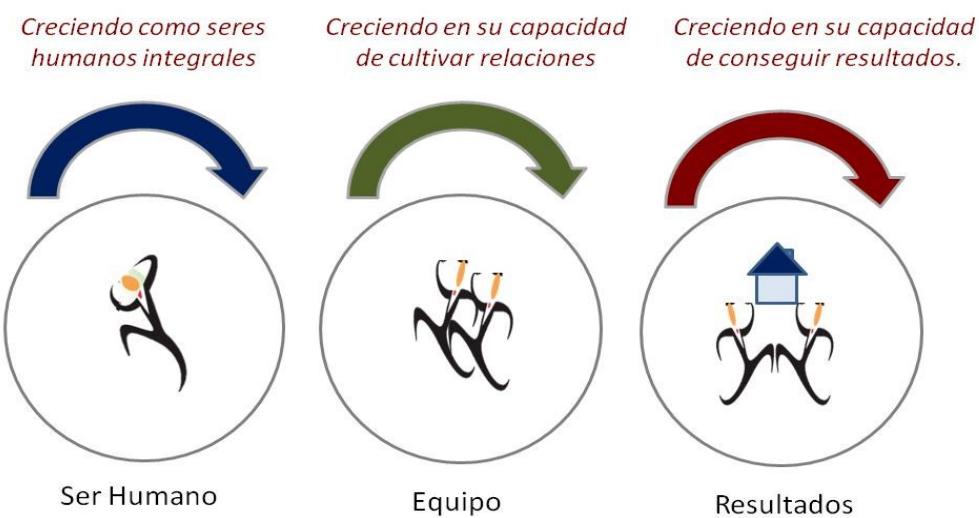
Estas tres dimensiones: personas, equipos y empresa; conviven en una equilibrada armonía con un tema en común; el crecimiento sostenido.

#### **4.1.3 El proceso**

El proceso de Creciendo Juntos consiste en que cada persona en forma individual se vincule con las tres dimensiones que lo integran; es decir, cultive las relaciones que resulten de cada dimensión, así se participa en forma práctica: Ver Ilustración 11.

1. En primer lugar, cada participante inicia un proceso de conciencia, aceptación, control y cambio personal; el propósito es crecer en forma personal cultivando la relación consigo mismo.
2. En segundo lugar, cada ser humano empieza a proyectar los resultados de su crecimiento personal, cultivando sus relaciones con los demás.
3. En tercer lugar se trata de alcanzar logros, metas y resultados, basado en el crecimiento personal y en las relaciones con los demás.

## ***En esencia el proceso es relación y crecimiento.***



Fuente: (Geneyro, 2012)

**Ilustración 11      Las tres dimensiones de las relaciones**

### **4.1.4 Los Resultados**

Los resultados de este proceso cultural son:

- ✓ Seres humanos con mayor realización personal y familiar.
- ✓ Equipos de alto desempeño compartiendo el poder de la realización colectiva.
- ✓ Amelissa cumpliendo las metas y resultados.

#### **La relación con los resultados**

La relación con los resultados está basada en los principios de la compañía.

1. Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio.
2. Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
3. Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
4. Rentabilidad adecuada para los accionistas.
5. Estudio constante de las mejores prácticas y apertura al cambio.
6. Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación cuidadosa de cada detalle del negocio.
7. Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
8. Comunicación ágil y oportuna.

9. Estímulo a la formación y aprendizaje permanentes.
10. Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

## 4.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sobre la base de la cultura organizacional se establece el clima organizacional, que es la percepción compartida de los individuos respecto de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que conducen a tener una visión común de los objetivos estratégicos de la organización, y de la forma de alcanzarlos (Kaplan & Norton, 2004)

El clima organizacional es en esencia el nivel de satisfacción o insatisfacción que los trabajadores manifiestan respecto a una serie de factores en particular y al igual que la cultura se interesa en el cambio planificado y en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción. (Molina E. M., 2004)

Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional es importante porque fortalece la organización en su capital humano y permite determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementar su motivación y sentido de compromiso. (Molina, Brito, & Daza, 2009)

Según un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, las mejores empresas para trabajar son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, la conclusión del estudio señala que *“La alegría se contagia y es una buena inversión”* y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente. (Durán, 2003)

### 4.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como se adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. (Estupiñán, 2006)

A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios. (Estupiñán, 2006)

El cambio es una palabra clave en el desarrollo organizacional y considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. (Montúfar, 2004)

El Desarrollo organizacional opta conscientemente por el cambio planeado como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio. El D.O. trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad y la capacidad para anticiparse al cambio de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso del cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar las organizaciones. (Mello, 1996)

Según Alejandro Reeves (2010), “Cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

El cambio implica ruptura, transformación o variación ya que el mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige que las organizaciones tengan una elevada capacidad de adaptación, renovación y revitalización como condición básica de supervivencia. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

Amelissa ha sufrido muchos cambios durante su historia, actualmente, la compañía atraviesa una época de grandes transformaciones; por un lado se encuentra el reciente

cambio de sede, que implica unas mejores condiciones laborales para todos los empleados, espacios más amplios de trabajo y una mayor integración entre los miembros de la organización y requiere de un mayor compromiso y responsabilidad de las personas que allí laboran para su cuidado y manutención.

Por otro lado se encuentra el cambio de software, que busca crear un sistema acorde a las necesidades de la organización para mejorar en todos los procesos, dar un mejor servicio a las Amelistas y apalancar el crecimiento de la compañía para los próximos años. Para asegurar que el cambio se haga de la forma más eficiente posible en la empresa, debe existir una adecuada gestión del mismo que permita su planificación y evaluación, para ello se propone una estructura que facilite el proceso de trasformación cultural en Amelissa. Ver Ilustración 12



Fuente: (Geneyro, 2012)

**Ilustración 12      Estructura de la cultura**

Esta estructura es una especie de pirámide constituida por diferentes niveles, en la cima se encuentra la gestora del proyecto, la Gerente General de la compañía, quien tiene la importante misión de patrocinar, facilitar el cambio y apoyar a las personas para que primero visualicen, luego interioricen y posteriormente se involucren voluntariamente en el proceso de transformación.

Los tres niveles siguientes conformadas por los líderes y agentes de cambio, son quienes guían y orientan todo el proceso, logran trascender al éxito debido a que como son entes que despiertan un sin número de emociones pueden levantar, impulsar, desarrollar y llevar a la cumbre a la organización en una diversidad de aspectos.

Toda esta estructura está enfocada en el quinto nivel, el objeto de cambio, que son todas las personas que conforman la organización y que viven directamente los procesos de transformación. Finalmente, se encuentra la base, las comunicaciones, apoyadas por el comité de comunicaciones de la empresa y que son las encargadas de promulgar y motivar al cambio en todos los procesos de la compañía.

La administración efectiva del cambio, permite entonces la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. (Estupiñan, 2006)

#### **4.4 AGENTES DE CAMBIO**

Las organizaciones cada día necesitan líderes competitivos, preparados y capaces para dirigir el cambio, se necesita de verdaderos “Agentes de Cambio”.

Los agentes de cambio son líderes que mas que vivir en el presente se desarrollan en el futuro, sus acciones van encaminadas a lo que puede o debe ser una organización, tienen una gran capacidad para entender su entorno e impactar en el.

Si nos adentramos de manera más específica a lo que es un agente de cambio encontraremos que agente “es aquel que practica la acción, impulsor y promotor” y cambio “es un proceso de transformación o movimiento”. Por lo tanto agente de cambio es una persona capaz de desarrollar acciones, actitudes de manera continua en diferentes aspectos y áreas de la organización que trae mejoras para la misma, son líderes involucrados en cada proceso de cambio que buscan lograr resultados trascendentales. (Mancilla, 2012)

Con el desarrollo del proceso cultural Creciendo Juntos, se diseña en Amelissa el programa “*Agentes de cambio*”, donde participan los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa y se busca construir y formar líderes que produzcan transformaciones en las personas, los equipos y la empresa como un todo; líderes que abran espacios y creen condiciones para el aprendizaje individual y colectivo; líderes que creen un clima propicio para la experimentación y la construcción conjunta.

La responsabilidad básica del líder es ayudar a construir y compartir la visión retadora, buscando que cada uno de los colaboradores encuentre en ella el sentido de su trabajo, con lo cual convoca lo mejor de su gente hacia el logro de resultados extraordinarios. Este estilo de liderazgo genera una dirección por sentido y criterios, una dirección por visiones.

El jefe dice qué hay que hacer, el líder logra que la gente ame las cosas que hay que hacer, es un educador y facilitador que inspira, orienta, forma y modela la cultura requerida; descubre y elimina las barreras que le impiden a sus colaboradores enorgullecerse de lo que hacen.

Este líder tiene confianza en las personas y en su capacidad para aportar y decidir. Por esa razón abre espacios de participación para construir conjuntamente y para que todos realicen su aporte en aquellas causas en donde puedan agregar valor.

En Amelissa todo agente de cambio se distinguirá por tener las siguientes características:

1. Entiende que el cambio es un proceso que se realiza de adentro hacia afuera.
2. Entiende que el ejemplo no es la mejor manera de promover el cambio, es la única.
3. Está insatisfecho con la realidad actual
4. Entiende la necesidad de anticipar el futuro
5. Tiene el valor de asumir riesgos
6. Posee una mente y alma abiertas
7. Logra ver las posibilidades en una situación donde otros ven limitaciones
8. Asume la responsabilidad donde otros crean excusas
9. Entiende que para grandes cambios se requieren grandes líderes
10. Acepta que no se forma el liderazgo en un día pero se construye un poco todos los días
11. Reconoce que se necesita de un líder para formar a otro líder
12. Puede crear en otros la capacidad de soñar
13. Se ha ganado el respeto y la confianza de los demás
14. Entiende que la gente primero apoya al líder y luego sus ideas
15. Posee el poder de uno hecho muchos y de mucho hecho uno
16. Se interesa en los demás y con ello desarrolla las ideas, la energía y capacidad de otros
17. Entiende que el liderazgo es servicio
18. Sabe que hay que ceder para subir
19. Logra ver sus sueños hechos verdad

Un agente de cambio es el responsable de cada proceso y por ende, de los resultados alcanzados. Por ello anticipa una planeación, verificación y evaluación de los mismos. “Un Agente de Cambio tiene en sus manos la oportunidad de cambiar no solo a una organización sino al mundo entero.” (Mancilla, 2012)

## 5. PROCESOS

*"Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras". J. R. Zaratiegui, 1999.*

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios (Arnoletto & Díaz, 2009).

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La globalización económica, así como los constantes cambios y exigencias del mercado, le exigen a las empresas el rediseño y mejoramiento de los procesos para lograr un uso eficiente de los recursos, el incremento de la productividad y la posibilidad de competir en el mercado.

La gerencia por procesos es hoy en día, uno de los conceptos administrativos más relevantes dentro de las organizaciones y se ha difundido como una de las herramientas más efectivas para mejorar la gestión organizacional en todos los tipos de empresas.

La gestión por procesos es un enfoque estructurado de administración que identifica, diseña, mejora y optimiza, de manera holística y sistemática, los procesos del negocio para que satisfagan a los clientes y cumplan los objetivos y la estrategia corporativa. A diferencia de otros enfoques, éste pone a los procesos del negocio y su gestión como los factores críticos para que una organización tenga éxito sostenible en el tiempo (Consultoría informática y organizacional, 2012).

Esta herramienta de gestión está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios del mercado, mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. (Integral training solutions, 2010)

Los tres objetivos más importantes de la gestión y mejoramiento de procesos son:

- Hacer eficaces los procesos, generando los resultados esperados
- Hacer eficientes los proceso, minimizando los recursos empleados
- Hacer adaptables los procesos, teniendo la capacidad de adaptarse a los clientes cambiantes y a la necesidad de la empresa. (Harrington, 1993)

Dentro de los beneficios que la gestión por procesos puede brindar a una organización se encuentran (Consultoría informática y organizacional, 2012).

- Se convierte en un instrumento fundamental para el logro de la Formulación Estratégica de la Organización.
- Presenta una visión sistemática de la organización y sus procesos, lo que facilita y mejora su dirección y gobernabilidad.
- Mejora la interacción con los clientes, satisface sus requerimientos y facilita el camino hacia la superación de sus expectativas.
- Dirige la organización a la diferenciación y el posicionamiento competitivo creando procesos con un know how único y sostenible en el tiempo.
- Proporciona agilidad para adaptarse a los cambios del mercado y el entorno.
- Facilita y propicia la medición, evaluación y control de los procesos que permite identificar puntos críticos y soluciones que se traducen en mejoramiento continuo.
- Permite gestionar adecuadamente los recursos, acorde con los requerimientos de los procesos.
- Permite determinar e implementar los requerimientos tecnológicos y organizacionales para la ejecución de los procesos según los objetivos estratégicos.
- Crea procesos independientes de las personas que los manejan y ejecutan, proporcionando objetividad, solidez, y continuidad.

La gestión por procesos ayudará entonces al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, permitirá diferenciar a la compañía a través de una administración eficaz de sus procesos y adaptarse a las expectativas del mercado y a las tendencias del entorno, es por esto que esta herramienta de gestión fue incluida como uno de los pilares del modelo de desarrollo organizacional diseñado.

## 5.1 METODOLOGÍAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

### Metodología de Harrington (Cabrera, 2010)

El mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos.

El principal objetivo consiste en tener procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reducza el exceso de personal.

Harrington (1993) expone una metodología para mejorar los procesos de una compañía, basándose en cinco fases:

1. **Organización para el mejoramiento:** Esta fase tiene como propósito asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. Durante esta etapa se establece el equipo de mejora y se nombra un líder, se desarrolla un modelo de mejoramiento, se comunican las metas a los empleados, se revisa la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente, se seleccionan los procesos críticos, se nombran los responsables y se seleccionan los miembros del equipo de mejoramiento del proceso.
2. **Conocimiento del proceso:** Esta fase tiene como propósito comprender todas las dimensiones del proceso actual. Durante esta etapa se define el alcance, misión y límites del proceso, se desarrolla una visión general del proceso, se definen los medios de evaluación y las expectativas, se elabora el flujoograma, se hallan los datos de costo, tiempo y valor y se actualiza la documentación del proceso.
3. **Modernización del proceso:** Esta fase tiene como propósito mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa. Durante esta etapa se identifican oportunidades de mejoramiento, se simplifica el proceso eliminando las actividades que no agregan valor, se reduce el tiempo y los errores del mismo, se seleccionan los empleados y se les proporciona un entrenamiento. En esta etapa son importantes la estandarización, automatización y eficiencia en el uso de los equipos.

4. **Mediciones y controles:** Esta fase tiene como propósito poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento continuo. Durante esta etapa se desarrollan mediciones y se definen los objetivos del proceso, se establece un sistema de retroalimentación, se realiza auditoria al proceso y se establece un sistema de costos de mala calidad.
5. **Mejoramiento continuo:** Esta fase tiene como propósito poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo. Durante esta etapa se califica el proceso, se definen y eliminan los problemas del proceso, se evalúan los impactos del cambio sobre la empresa y clientes y se suministra entrenamiento avanzado en el equipo.

Harrington afirma que para mejorar los procesos de una empresa se debe tener el apoyo de la gerencia y un compromiso de largo plazo, emplear una metodología disciplinada, asignar responsables del proceso, desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación y centrarse en los procesos. (Parra, 2008)

#### **Metodología de Alberto Medina León (Cabrera, 2010)**

Este proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

La metodología de Medina tiene como objetivos:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

#### **Metodología ISO 9004 para el mejoramiento de la calidad (Ortega & Camargo, 2005)**

Las normas ISO 9004 determinan una serie coherente y disciplinada de pasos para la recolección y análisis de los datos en los que se basará la estrategia de mejoramiento. Esta metodología presenta en los siguientes pasos:

- Reconocimiento de una oportunidad de mejoramiento.
- Iniciación de los proyectos o actividades de mejoramiento.
- Investigación de las causas posibles.
- Establecimiento de las relaciones causa- efecto.
- Aplicación de acciones preventivas y correctivas.

- Confirmación del mejoramiento.
- Sostenimiento de las ganancias.
- Continuación del mejoramiento.

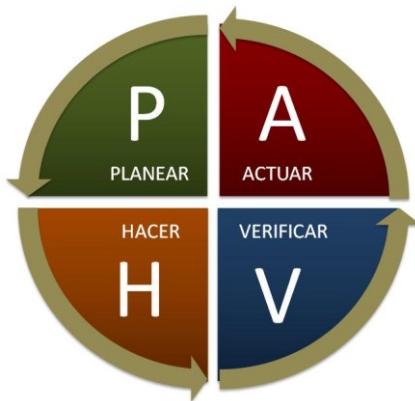
Las normas ISO 9004 ayudan a las empresas a conseguir el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Cada compañía debe asegurarse de gestionar sus procesos para garantizar su eficiencia y eficacia y lograr sus objetivos, estos deben ser gestionados como un sistema, creando y comprendiendo las redes de procesos, sus secuencias e interacciones. Esta norma proporciona orientación para la mejora continua del desempeño de una compañía y se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (ISO, 2009)

## **5.2 METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN AMELISSA**

La reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total, Six Sigma, Kaizen y la teoría de las restricciones, son algunos de los enfoques y metodologías orientadas al mejoramiento de los procesos de la organización. La gestión por procesos es el “paraguas” bajo el cual convergen todos estos enfoques; es el director de todas estas herramientas orientadas a los procesos para lograr que una organización logre su formulación estratégica. (Consultoría informática y organizacional, 2012)

Partiendo de esta herramienta de gestión, se propone una metodología de trabajo, la ruta de la calidad, que se adapta a las necesidades de Amelissa y que permite desarrollar soluciones a problemas o llevar a cabo proyectos en cualquier área de trabajo de la empresa.

Esta metodología usa como base el círculo de Deming o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), como una forma de ver las cosas y que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y a orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva. Ver Ilustración 13



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 13      Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA es una herramienta para la mejora continua, un sistema integrado donde intervienen procesos, recursos y controles orientados al logro de los objetivos y metas de la organización. Es una visión total y diferente de la compañía y un modo de vida organizacional que debe aprenderse, reaprenderse y refinarse con el tiempo en un medio propicio. (Escuela latinoamericana de altos estudios empresariales, 2012)

Las cuatro fases del ciclo según Deming (1950) son:

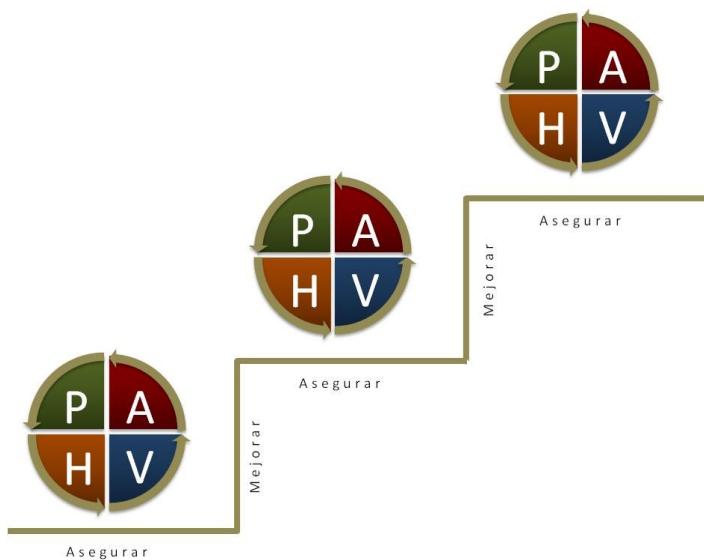
- **Planear:** Determinar los objetivos y las metodologías para lograrlos, así como los indicadores para medir los resultados.
- **Hacer:** Implementar y realizar las actividades y procesos conforme a los requisitos del cliente y a las normas establecidas para cumplir los objetivos propuestos.
- **Verificar:** Comprobar, monitorear y realizar seguimiento a los procesos, midiendo los resultados en relación con las políticas, objetivos y los requisitos.
- **Actuar:** Ajustar los procesos para mejorar su desempeño.

La Mejora Continua es también conocida como Kaizen, una palabra de origen japonés que literalmente quiere decir mejoramiento, donde "Kai" significa cambio y "Zen" significa bueno o beneficioso.

Según esta teoría, la fortaleza de las compañías japonesas radica en la importancia que dan a los procesos y no a los resultados, ya que se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore imperfecciones que se presentan en las diversas etapas del proceso. A largo plazo, el resultado final es confiable, de calidad, atractivo para los clientes y menos costoso. Por lo tanto mediante el *kaizen*, la compañía podrá ofrecer productos o servicios a precios más bajos y brindar mayor satisfacción a los clientes. (Cane, 1997).

La metodología de la ruta de la calidad se basará en dos principios, el mejoramiento y el aseguramiento de los procesos, que permitirán a la compañía adaptarse a los cambios del entorno e ir un paso más allá para garantizar su permanencia y sostenibilidad a futuro.

El mejoramiento implica cambiar y adaptar los diferentes procesos de la organización para hacerlos efectivos, eficientes y generar valor a largo plazo. El aseguramiento por otro lado, garantiza que los procesos de negocio y las tecnologías que los soportan, están produciendo información completa, precisa, válida y a tiempo. Estos dos principios son dependientes entre sí y están representados en una escala de progreso para permitir el crecimiento continuo de la compañía como sistema. Ver Ilustración 14.



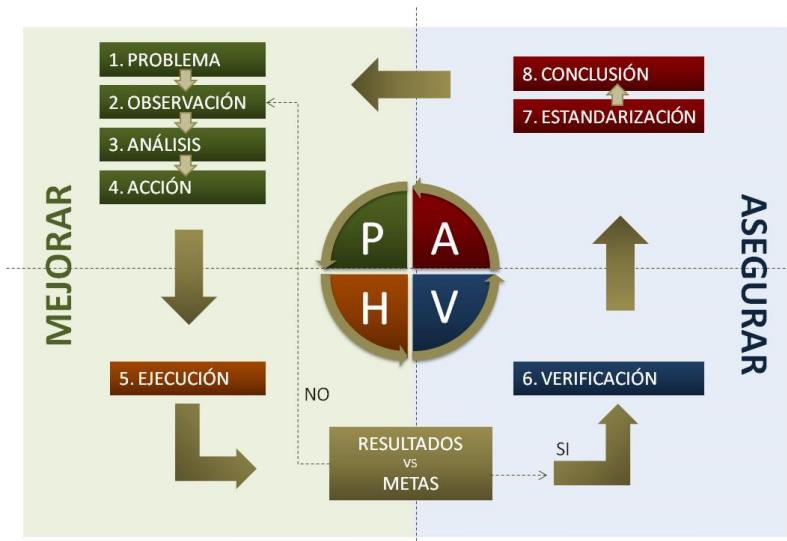
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 14      Mejoramiento y Aseguramiento continuo de los procesos**

La ruta de la calidad se llevará a cabo a través de las siguientes 8 fases básicas:

1. Defina el problema
2. Defina la situación actual
3. Realice el análisis
4. Defina las acciones de mejoramiento
5. Ejecute el plan
6. Verifique los resultados del plan
7. Estandarice los resultados obtenidos
8. Concluya y planeé nuevos mejoramientos

En la Ilustración 15 se puede visualizar la metodología de la ruta de la calidad integrada, conformada por el círculo de Deming y cada uno de los pasos mencionados anteriormente que hacen parte de una de las fases del ciclo, así mismo, se puede observar la aplicabilidad de los principios, donde mejorar, hace referencia a planear y hacer, mientras que asegurar se refiere a verificar y actuar.



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 15      Metodología de la ruta de la calidad**

La implementación de la metodología de la ruta de la calidad va acompañada de herramientas que ayudan al desarrollo de cada una de las fases. En la Tabla 1 se puede observar una pequeña descripción de cada una de ellas, junto con la fase del ciclo en que es utilizada.

**Tabla 1      Herramientas de análisis de datos**

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS		
	Herramienta y Descripción	Fase del ciclo
Listas de Verificación	Las listas de verificación son formularios que se usan para registrar la frecuencia con la se presentan ciertas características en una actividad, producto o servicio.	- Definir las acciones de mejoramiento

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS		
	Herramienta y Descripción	Fase del ciclo
Gráficos de Pareto	Ordenan los problemas según la frecuencia con la que aparecen. Resultan muy útiles para identificar los problemas que deben resolverse primero, mejorando así el rendimiento de los esfuerzos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la situación actual</li> <li>- Estandarizar los resultados obtenidos</li> </ul>
Diagrama Causa-Efecto	Se utiliza para estudiar la relación entre un problema de calidad y sus posibles causas. Este diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos problemas, causas, procesos, métodos u objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el análisis</li> </ul>
Gráficos de control	Es un grafico de líneas utilizado para realizar el seguimiento de la tendencia o el rendimiento de un proceso. Es una herramienta útil para saber si las acciones correctivas han mejorado el proceso o para saber si el proceso está bajo control y por ello es estable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar el plan</li> <li>- Verificar los resultados del plan</li> </ul>
Diagrama de Flujo	Los diagramas de flujo se utilizan para describir gráficamente los pasos de un proceso. Ayudan a identificar las posibles áreas de mejora o las actividades que deben ser controladas de forma más exhaustiva. También pueden ayudar a explicar y resolver los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la situación actual</li> <li>- Estandarizar los resultados obtenidos</li> </ul>

Fuente: (Dspace, 2012) y Elaboración propia

A Continuación, se hace una descripción teórica de cada una de las ocho fases que conforman la ruta de la calidad, al tiempo que se demuestra su aplicación y puesta en práctica con el caso del mejoramiento y aseguramiento de los procesos de compras y mercadeo en Amelissa. (Granados, 2005).

**1. Defina el problema:**

Un problema es el resultado no deseado de una labor. El objetivo de esta etapa es el de definir claramente la situación no deseada.

El problema debe ser enunciado en términos claros y en términos de oportunidad de mejoramiento expresado por datos y hechos, especificando su importancia e impacto en aspectos vitales para el cliente como costos, calidad, plazos, etc.

Las actividades básicas a desarrollar en esta etapa son:

1. Muestre que el problema es de mayor importancia que cualquier otro.
2. Muestre los antecedentes del problema.
3. Exprese en términos concretos los resultados no deseados. Demuestre cuál es la pérdida en el actual desempeño y cuánto necesita mejorarse.
4. Establezca el tema, la meta y subtemas que lo afectan de ser necesario.
5. Proponga a una persona para que se haga cargo de la tarea oficialmente. Cuando la tarea va a ser realizada por un equipo, nombre a sus miembros y líder.
6. Presente un presupuesto estimado para la mejora.
7. Haga un cronograma de la mejora.

El mundo de la venta directa es muy competitivo actualmente, las multinacionales se hacen cada vez más fuertes, aquellas que eran “pequeñas empresas” hoy en día están tomando la delantera y a cada instante se crean nuevas compañías con la capacidad de producir y/o comercializar productos y servicios de forma eficiente, haciendo que sus catálogos sean atractivos para los clientes.

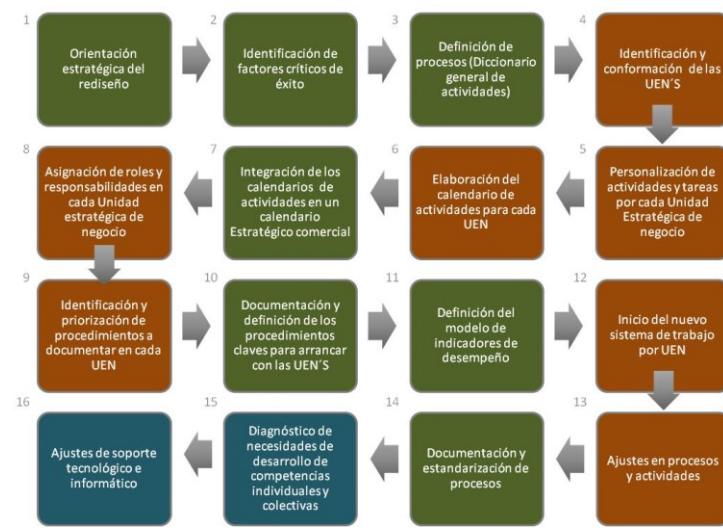
Amelissa está perdiendo la capacidad para obtener una mayor rentabilidad que sus competidores; es decir, no está logrando los niveles de productividad requeridos que le permitan ofrecer en el mercado productos de calidad y al más bajo precio, lo cual le llevaría a aumentar su rentabilidad y generar ingresos crecientes.

La competitividad se ha convertido en un asunto tan importante para la organización que incluso representa la perspectiva de procesos, **Amelissa Competitiva**, en el mapa estratégico, que visualiza a Amelissa como una compañía que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes y entrega un servicio cálido y efectivo basada en procesos sencillos, útiles y ágiles que permiten optimizar la eficiencia administrativa y operativa.

La falta de competitividad, representa el problema de mayor importancia y al que se le intenta dar solución a través de diferentes estrategias como el desarrollo de los proveedores, el diseño de un catálogo fácil de vender, la oferta de productos de calidad, la entrega completa y oportuna, la innovación tecnológica y la solución efectiva de las quejas y reclamos. Todo lo anterior es posible a través del rediseño de compras y mercadeo.

Para este fin, se crea un grupo de trabajo conformado por personas de los procesos de compras y mercadeo y liderado por el área de desarrollo organizacional en cabeza del gerente. La misión de este equipo es analizar la situación actual de la compañía en relación a estos procesos, identificar acciones de mejora y llevarlas a cabo.

De igual forma, se diseña un plan de trabajo que enumera las diferentes actividades en orden cronológico que se llevarán a cabo para culminar con éxito el mejoramiento y aseguramiento de los procesos. Ver Ilustración 16.



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 16 Plan de trabajo en el rediseño de los procesos**

## 2. Defina la situación actual:

En esta situación se requiere reconocer los aspectos sobresalientes, conociendo su comportamiento o flujo del proceso, ya que la información recogida puede contestar preguntas tales como ¿Qué lo ocasiona?, ¿Quién lo ocasiona?, ¿Dónde ocurre?, ¿Cuándo ocurre? y ¿Qué influye en su ocurrencia?

Como secuencia se desarrollan tres actividades básicas:

1. Investigar aspectos sobresalientes del problema (tiempo, lugar, tipo, síntoma).
2. Investigar desde otros puntos de vista, para descubrir variaciones de los resultados.
3. Recolectar en el lugar toda la información necesaria, que no pueda ponerse en forma de datos.

Para definir la situación actual en el caso de compras y mercadeo se utilizaron dos herramientas, en primer lugar se trabajó en la construcción de mapas mentales, una metodología que permite generar, visualizar, estructurar y clasificar las ideas, en el **¡Error! o se encuentra el origen de la referencia.** se presenta el resultado del trabajo del equipo de rediseño, un mapa mental que muestra todos los conceptos asociados al ejercicio diario de estas dos áreas, así como la relación entre las distintas variables y procesos.

En segundo lugar, se diseñó el diagrama de flujo para todo el proceso. Para esto se realizaron entrevistas informales con personas de diferentes cargos dentro del área de compras y mercadeo, en donde se conocieron las funciones y responsabilidades, para luego hacer la revisión y análisis de la documentación ISO 9001 existente sobre estos procesos.

Se realizó también un análisis acerca de todas las causas que generan costos que no son evidentes o fáciles de identificar, en los que incurre la compañía a través de estos procesos, entre ellos se encuentran:

- Agotados
- Costo de no tener proveedores alternativos
- Falta de visión sistémica
- Falta de capacitación y experticia
- Falta de trabajo en equipo
- Selección inadecuada de empleados
- Costo de oportunidad de mantener el inventario
- Paros de la operación por diferentes motivos
- Problemas y sobrecostos con el material de empaque
- Comunicación y lanzamiento no oportuno de productos nuevos
- Reimpresión del catálogo por error en el mismo
- Sobrecostos por una mala negociación o falta de claridad en la misma

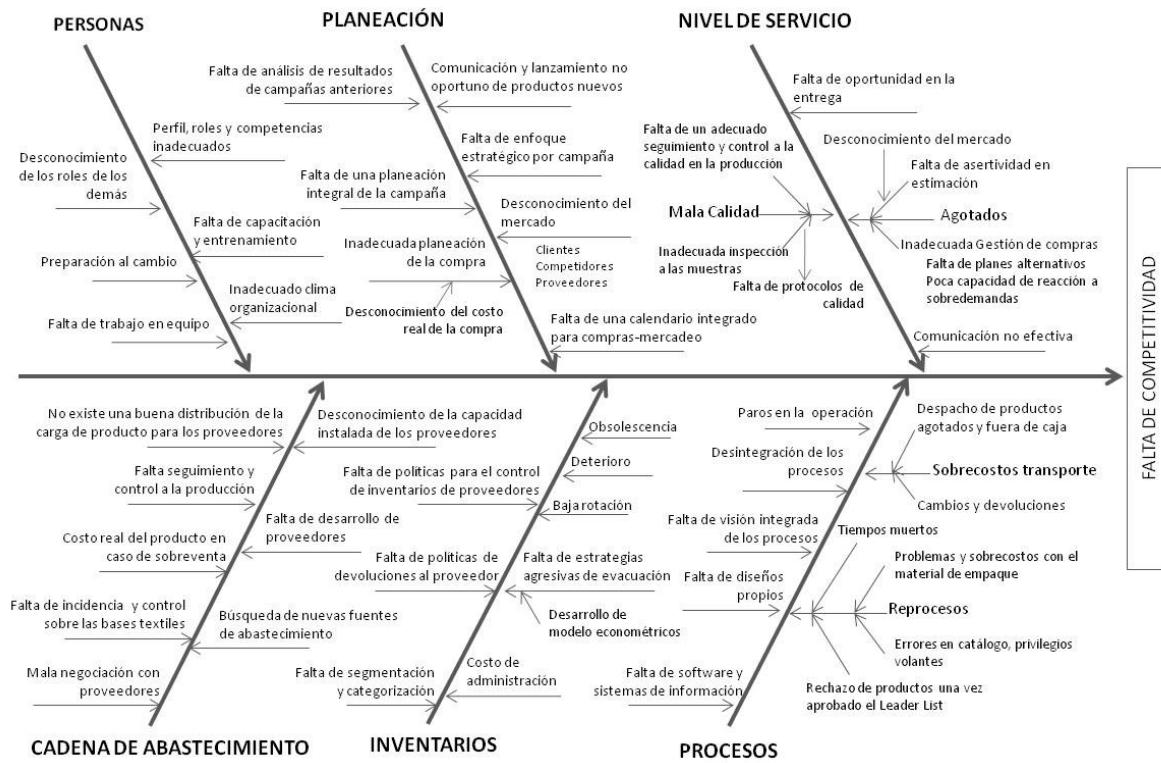
**3. Realice el análisis:**

Esta etapa busca descubrir las causas principales o raízales. Como secuencia se desarrollan dos actividades básicas:

1. Plantee hipótesis de causas usando el diagrama causa – efecto o espina de pescado, basado en la información recolectada en la etapa anterior.
2. Pruebe la hipótesis, basándose en los datos experimentales y en auditorias. Esta prueba debe hacerse usando datos y relaciones fuertes entre ellos y no simplemente tomar decisiones a través de votos.

Para descubrir las causas principales o raízales de la falta de competitividad se realiza un diagrama de causa efecto o espina de pescado que permita identificar, explorar y representar en grupo y de manera rápida, todas las posibles causas del problema con el fin de descubrir sus raíces. Ver Ilustración 17

Para su elaboración, se partió de la falta de competitividad en la compañía, se identificaron las diferentes causas que contribuyen a la misma preguntándose continuamente ¿Por qué? y se agruparon los resultados en las siguientes categorías: nivel de servicio, planeación, personas, cadena de abastecimiento, inventarios y procesos. Finalmente, se buscaron las subcausas o las razones de esas causas principales y en algunos casos de construyó un diagrama causa-efecto para cada una de estas.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17

Diagrama Causa-Efecto del rediseño Compras y Mercadeo

A partir del diagrama se definen los factores de éxito:

- Lograr una visión integrada de los procesos
- Mejorar el nivel de Servicio
  - ✓ Oportunidad en la entrega
  - ✓ Calidad
  - ✓ Disminución de agotados
- Mejorar la asertividad en las predicciones
  - ✓ Desarrollo de modelo estadístico
- Desarrollar estrategias de reacción a sobredemandas
  - ✓ Planta de confección
- Crear un calendario integrado para compras-mercadeo
- Tener incidencia y control sobre las bases textiles

✓ Clúster Textil

- Segmentar y categorizar el inventario
- Crear estrategias agresivas para evacuar el inventario
- Planeación integral de las campañas
- Crear diseños de moda propios
- Obtener un conocimiento profundo del mercado
- Realizar una adecuada planeación de la compra
- Conocer y desarrollar a los proveedores
- Buscar nuevas fuentes de abastecimiento
- Desarrollo de los protocolos de inspección normalizados
- Eliminar los reprocesos
- Capacitar y entrenar a la personas
- Fomentar el trabajo en equipo
- Comunicación efectiva entre los procesos
- Contar con el soporte tecnológico y el software requerido

**4. Defina las acciones de mejoramiento:**

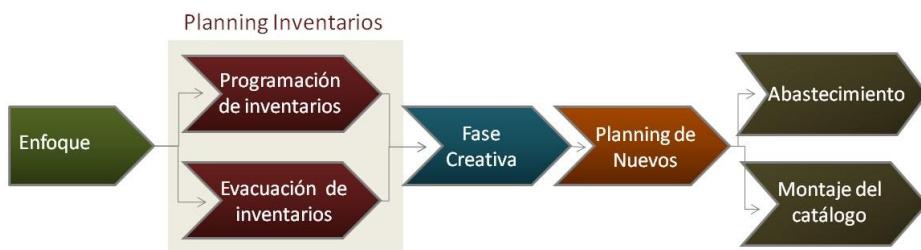
Debe de tenerse en cuenta que hay dos tipos de acciones y que estas dos deben suceder pero deben estar bien diferenciadas, unas son las tomadas para solucionar los problemas (remedio inmediato) y otras son las acciones para eliminar el problema.

Las actividades básicas para desarrollar son:

1. Defina un plan de trabajo contra las causas raizales, tanto de tipo preventivo como correctivo (para eliminar el problema), especificando el responsable e igualmente el cuándo y el cómo.
2. Obtenga la aprobación de los recursos necesarios y del presupuesto si así lo requiere.
3. Elabore un cronograma detallado de trabajo, el cual le debe permitir hacer un seguimiento efectivo de las actividades planeadas.
4. Comunique por escrito al responsable de cada acción, lo que va a hacer y porque es importante.
5. De entrenamiento y capacitación a aquellos que van a ejecutar cada acción, para que sepan qué y cómo hacerlo.
6. Determine qué datos va a recolectar en cuanto desarrolla la acción, quien y como se va a hacer.

Para el mejoramiento de los procesos de compras y mercadeo se diseña una nueva forma de trabajo, una solución a largo plazo que permita eliminar el problema y prevenir la recurrencia del mismo. Una forma de realizar el proceso que optimice los tiempos, disminuya los costos de operación y el inventario de la compañía, aumente las ventas y permita brindar un mejor servicio los clientes a través de productos de calidad y entregas oportunas y completas.

Esta fase, consiste en la definición de los procesos estratégicos en compras y mercadeo que lleven a la organización a ser más competitiva, en la Ilustración 18 se puede observar el diagrama con cada uno de los procesos.



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 18      Procesos estratégicos del rediseño de Compras y Mercadeo**

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los procesos:

**Enfoque Estratégico:** es en esencia un proceso de preparación y análisis, que busca reunir toda la información requerida para la toma de decisiones futuras, como resultado de esta fase se obtiene básicamente un inventario segmentado y categorizado, una valoración estratégica del mercado, el aseguramiento de la disponibilidad y flexibilidad de la cadena de suministro y la definición del enfoque estratégico por campaña.

**Planning de inventarios:** en esta etapa se definen los productos del inventarios que se van a programar en el catálogo en las próximas campañas y los que se van a evacuar por medio de estrategias de evacuación, se hace un primer análisis de las ventas esperadas por producto y se definen las necesidades de artículos nuevos para completar la oferta del catálogo.

**Fase creativa:** este proceso consiste en el diseño creativo de diferentes propuestas de moda con su respectiva validación de producción y en la búsqueda de productos de hogar, cosméticos, calzado y amarres faltantes. Simultáneamente se va realizando el análisis de la viabilidad económica de los productos seleccionados para ir en catálogo, se hace la planeación del diseño gráfico del mismo y la negociación, distribución y programación de la producción.

**Planning de nuevos:** Se realiza un análisis de cada producto nuevo que se va a programar, en el cual se seleccionan, se proponen y realizan los cambios necesarios, se hace un primer análisis de las ventas esperadas de cada uno de los nuevos productos y finalmente se estudia el aporte económico de cada uno de ellos

**Abastecimiento:** En este procesos se realizan todas las actividades que aseguran la cadena de abastecimiento, es decir, se hace una planeación y programación de la producción, se montan las órdenes de compras respectivas, se hace seguimiento a la calidad y se recibe finalmente la mercancía. Así mismo, se hace un análisis constante al desarrollo de la campaña actual.

**Montaje del catálogo:** en esta fase se realizan todas las actividades requeridas para el diseño del catálogo y se realiza el análisis final de las ventas de cada una de las categorías por campaña.

A partir de los procesos se diseña un diccionario de actividades, en donde se encuentra en detalle cada una de las tareas que se realizan en los procesos de compras y mercadeo, con su respectiva descripción y responsable. En la Ilustración 19 se presenta una muestra del diccionario.

ABASTECIMIENTO				
Nº	Actividad	Descripción	Tareas	Responsable
47	Planeación y programación final de la producción.	<i>Se planea la producción para el aseguramiento de la cadena de abastecimiento</i>	104 Elaboración del plan detallado de programación de la producción por proveedor	Jefe de confección y Equipo de Abastecimiento
49	Montaje de la orden de compra de nuevos para proveedores originales y planes alternativos.	<i>Se hace la asignación de la requisición a los proveedores de tal manera que se distribuya la producción equitativamente para garantizar el cumplimiento.</i>	108 Montaje de la orden de compra del set de tallas y productos para caja de conferencia 109 Desfragmentación del leader list definitivo para productos nuevos, amarres y productos con cambio de precio u ofertación. 110 Análisis de la compra, de acuerdo a la banda de máximos y mínimos definida para cada producto, de acuerdo a la complejidad de producción y/o consecución del mismo.	Analista de inventarios, Auxiliar de compras Abastecimiento Jefe de confección y Equipo de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia

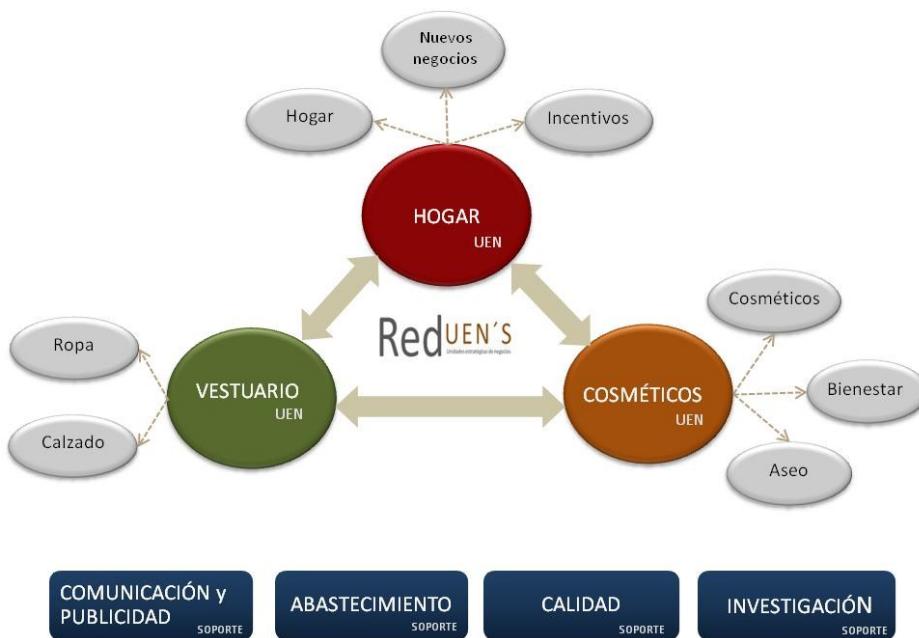
Ilustración 19

Diccionario de actividades del rediseño

Dentro de esta nueva forma de trabajo se encuentra también la identificación y conformación de las unidades estratégicas de negocio (UEN'S), unidades operativas que agrupan productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores.

En el caso de Amelissa, estas unidades se agruparán de acuerdo a las categorías de productos y serán equipos de trabajo que además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, se orientan claramente hacia la obtención de un fin común, adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza. (Montúfar, 2004)

El rediseño permitirá empoderar a todas las UEN'S para que desarrollen estrategias diferenciadas que ayuden al crecimiento continuo de cada una de las categorías, se eliminarán reprocesos en las actividades y se fortalecerá el proceso de planeación y de enfoque estratégico. La siguiente imagen es una propuesta de la forma en que podrían ser estructuradas estas unidades. Ver Ilustración 20



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20

Unidades Estratégicas

**5. Ejecute el plan:**

En este punto de la metodología es donde se ejecutan las acciones que se han planeado y se llevan los registros de los resultados que se obtengan, son dos las actividades básicas:

1. Desarrolle el plan detallado y haga un seguimiento cercano del comportamiento del mismo y de los resultados de cada una de las acciones adelantadas.
2. Registre la información que le permita conocer los resultados que se obtengan.

**6. Verifique los resultados del plan:**

Esta etapa comprueba la efectividad de las acciones desarrolladas, tanto sobre resultados parciales como finales.

Son cuatro las actividades básicas a desarrollar:

1. En el mismo tipo de formato (Tablas, gráficas, etc.) compare los resultados obtenidos con la situación o problema antes de haber emprendido la acción de mejoramiento.
2. Grafique estas comparaciones.
3. Cuando uno de los resultados no es tan satisfactorio como se esperaba, primero que todo verifique que todas las acciones planeadas fueron implementadas de acuerdo a lo que se tenía planeado.
4. Si los resultados no deseables continúan apareciendo, así se hayan tomado todas las acciones planeadas, esto significa que la solución planteada falló y que es necesario volver a la etapa de análisis y de definición de las causas raíz, para nuevamente seguir los pasos anteriores.

En esta fase hay que tener en cuenta que el problema o la situación sigue siendo potencial, hasta tanto no se hayan implementado todas las acciones preventivas. Es importante también, convertir en términos económicos, los efectos y compararlos de esta forma.

**7. Estandarice los resultados obtenidos:**

Esta fase debe eliminar de forma permanente las causas del problema, de tal forma que si se sigue el nuevo procedimiento establecido el problema o la situación indeseable no reaparecerá.

El no tener estandarización hará que gradualmente se vuelva a las antiguas formas de trabajo que conducirán irremediablemente a la reaparición del problema. Las herramientas utilizadas en esta etapa son diagrama de flujo, diagrama de pareto o curvas de tendencia.

Son cinco las fases básicas para esta etapa:

1. Identifique de forma clara las preguntas básicas para el trabajo mejorado y úselas como estándar.
2. Comunique de forma efectiva a las personas que estén involucradas en el proceso sobre el nuevo procedimiento.
3. Dibuje el diagrama de flujo del nuevo proceso dejando claro en donde se presentaron los mejoramientos.
4. Eduque y entrene apropiadamente para que los estándares nuevos se sigan.
5. Establezca un sistema de seguimiento para verificar que se está siguiendo el nuevo procedimiento.

#### **8. Concluya y planeé nuevos mejoramientos:**

En esta etapa se revisa lo ejecutado en las etapas anteriores y los resultados obtenidos, con el fin de enriquecer la planeación y en algunos casos, poder plantear un nuevo mejoramiento del mismo problema o la propuesta de otro tipo de proyecto de mejoramiento.

Las fases completas de esta etapa son tres:

1. Establezca planes sobre lo que se va a hacer con los problemas que aún quedan.
2. Documente lo realizado durante el proyecto en donde incluya los pasos seguidos de la ruta, los objetivos, las herramientas utilizadas, los gráficos de comparación.
3. Utilice esta información para promover nuevos equipos y proyectos de mejoramiento, y/o para presentar y dar reconocimientos al equipo de trabajo.

El rediseño de compras y mercadeo aún se encuentra en la fase del ciclo donde se definen las acciones de mejoramiento, es por esto que en las últimas cuatro etapas no es posible observar su aplicación en Amelissa, sin embargo fueron consideradas en el plan de acción del rediseño.

## 6. APRENDIZAJE

El aprendizaje organizacional se puede definir como el proceso de adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que permiten incrementar la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización, puede ser comprendido también, como el medio por el cual la organización aumenta su potencial de sobrevivir gracias a su capacidad de gestionar los cambios en el entorno. (Urrieta & Malave, 2009)

Al crecer la interconexión en el mundo y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. (Senge, 1990)

En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. (Nonaka, 2007)

La capacidad para aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones, se convierte en la principal, y quizás la única ventaja competitiva sostenible. Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros.

Peter Senge en su libro la Quinta Disciplina sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes y las define como ***“organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”***. (Senge, 1990)

Sin embargo, llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje en equipos. Según Ikujiro Nonaka, esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo, no es una mera actividad sino más bien una forma de

comportarse, una forma de ser o de actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. (Nonaka, 2007)

El aprendizaje es un punto clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que asegura que estas se encuentren preparadas para enfrentar los retos presentes y futuros y cuenten con las herramientas necesarias para anticiparse y adaptarse al cambio constante del entorno; de ahí la importancia de incluir este concepto en el modelo de desarrollo organizacional para Amelissa.

## 6.1 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad, el activo más importante para la empresa es el conocimiento, este representa el elemento clave para responder a las nuevas situaciones que las organizaciones modernas atraviesan. El conocimiento es gente, aprendizaje, flexibilidad y liderazgo, cuyo manejo apoya la oportunidad para lograr ahorros sustanciales, mejoras significativas en el desempeño humano y ventaja competitiva para el negocio. (Rojas, Peréz, & La Rosa, 2005)

El conocimiento es una mezcla de experiencias, valores e información contextualizada que provee un marco o modelo para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Esta mezcla de elementos se encuentra dentro de las organizaciones no solo en documentos sino también en procesos, prácticas y normas. (Rojas, Peréz, & La Rosa, 2005)

Sin embargo, el conocimiento sin una adecuada administración del mismo deja de ser estratégico, por lo que es necesario crear una metodología que permita utilizar de manera eficaz el saber existente en la organización y disponer de la información requerida en cada momento para la toma de decisiones.

De ahí nace la necesidad de la gestión del conocimiento, un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

La gestión del conocimiento, consiste en la capacidad de generar nuevos conocimientos a partir de datos y experiencias, además de organizar, distribuir y ordenar los conocimientos ya existentes en la misma empresa. Es el proceso por el que una compañía innova y compite con las demás de manera más eficiente y tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. (Grisales, 2011)

Sin gestión del conocimiento es imposible decir que una organización “aprende”, porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos. La gerencia de la continuidad es crítica para cada uno de estos conceptos porque permite a la vez crear conocimiento y conservarlo. (Buitrago & Castrillón, 2006)

Entre las ventajas que ofrece esta herramienta se encuentran:

- Mejorar y perfeccionar el flujo de información en la empresa, dando así una mejor comunicación dentro de la misma.
- Lograr una mayor satisfacción en el personal
- Aumentar el capital intelectual en la organización
- Lograr obtener un modelo de gestión que le permitirá mejorar su posición ante la competencia.
- Mejorar la competitividad e incrementar el beneficio
- Poder desarrollar tanto la organización como las personas que la integran.
- Mejorar la respuesta frente al cambio, tanto externo como interno.
- Mayor agilidad para dar respuestas y solucionar situaciones problemáticas.

## 6.2 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

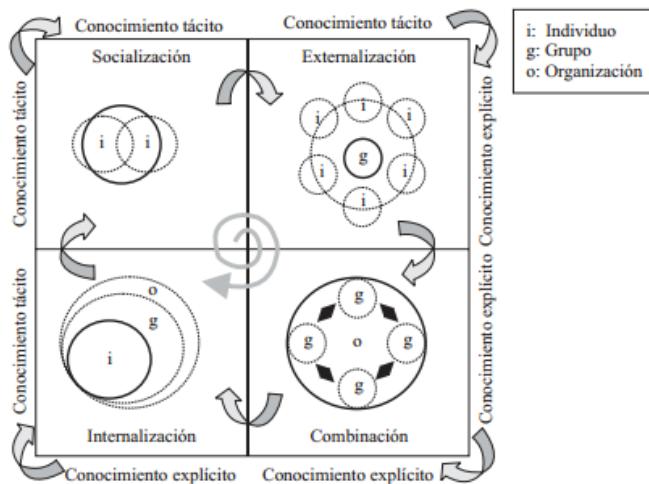
De acuerdo a la búsqueda realizada se destacan cuatro modelos de gestión de conocimiento. Estos son: (Carmona, Gallego, & Muñoz, 2008)

- Modelo de Proceso de creación del conocimiento
- Modelo de Arthur Andersen
- Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting
- Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (KMAT)

### **Modelo de proceso de creación del conocimiento (Nonaka, 2007)**

El modelo de Nonaka y Takeuchi está diseñado a partir de dos dimensiones: una dimensión epistemológica, en la que se distingue el conocimiento tácito del explícito y otra dimensión ontológica, de carácter material, en la que se sitúan los niveles de las entidades creadoras de conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional

Según el modelo de Nonaka y Takeuchi existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, este proceso dinámico de creación del conocimiento se desarrolla a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia del conocimiento, la llamada "*espiral de creación del conocimiento*", Ver Ilustración 21



Fuente: (Joao, 2005)

**Ilustración 21      Modelo de proceso de creación del conocimiento**

A continuación se explican los tipos de conversión de conocimiento:(González, 2006)

**La socialización** es el proceso por el que se adquiere conocimiento “Cara a cara”. Se da cuando comparten experiencia, modelos mentales y habilidades técnicas por medio del lenguaje, la observación, la imitación y la práctica. La clave es la experiencia compartida.

**La internalización** es el proceso de creación de conocimiento organizacional por excelencia. Consiste en la conversión del conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización. Toma forma de metáforas, analogías, conceptos hipótesis o modelos. La forma más fácil de articular ideas y conocimientos difíciles de expresar es empleando el lenguaje simbólico.

**La combinación:** es la creación de nuevo conocimiento explícito a partir del ya existente. El análisis y el tratamiento de la información pueden dar lugar a nuevos conocimientos explícitos. Las personas cambian y combinan conocimiento a través de documentos, encuentros, teléfono, redes informáticas, etc.

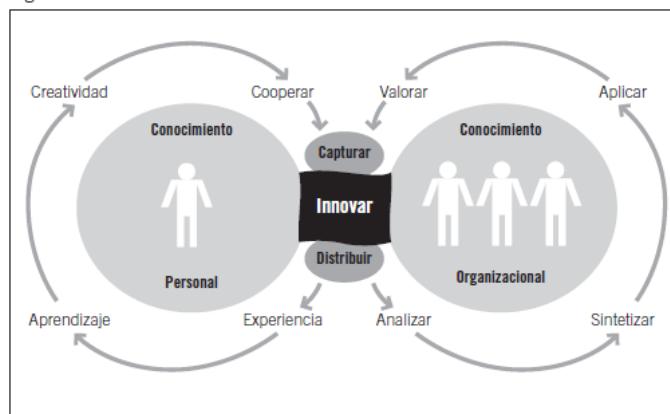
**La interiorización:** es el proceso de enriquecimiento del conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización. Se produce cuando los individuos asimilan e incorporan las experiencias y los conocimientos que otros miembros de la organización han formalizado anteriormente. Este proceso está estrechamente relacionado con el aprendizaje a través de la práctica.

El conocimiento se crea en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento en las sucesivas fases, socialización, internalización, combinación e internalización. Cada vez que se da una vuelta a través de los cuatro cuadrantes del anterior gráfico, se genera nuevo conocimiento.

### Modelo Arthur Andersen (Buitrago & Castrillón, 2006)

Arthur Andersen, considera la importancia que tiene acelerar el flujo de la información que representa valor: la información que reciben los integrantes de la organización y la que transmiten hacia ella y como regresa nuevamente a ellos para que así, puedan generar valor agregado a los clientes. Ver Ilustración 22.

Figura 5. Modelo Andersen.



Fuente: (Buitrago & Castrillón, 2006)

### Ilustración 22      Modelo Arthur Andersen

Analiza dos perspectivas:

- Perspectiva individual: la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

- Perspectiva organizacional: la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

La compañía de Arthur Andersen identificó dos tipos de sistemas necesarios para que el conocimiento sea transferido y usado a fin de generar ventajas competitivas:

- Sharing Networks: redes para compartir conocimiento que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación y el aprendizaje
- Knowledge Space: bases de datos documentales donde se almacenan desde las prácticas más destacables hasta metodologías, informes, etc. y está a disposición de los integrantes de la empresa.

### **Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting**

El modelo KPMG Consulting, expuesto por Tejedor y Aguirre en 1998, parte de la siguiente pregunta ¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta, KPMG produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de la persona y la capacidad de trabajar en equipo, que además no son independientes sino que están conectados entre sí. El siguiente gráfico ilustra de forma precisa los conceptos básicos expuestos por este modelo. Ver Ilustración 23.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente
- Una mejora en los resultados
- El desarrollo de las personas que hacen parte de la empresa.
- La empresa se hace más consciente de su integración

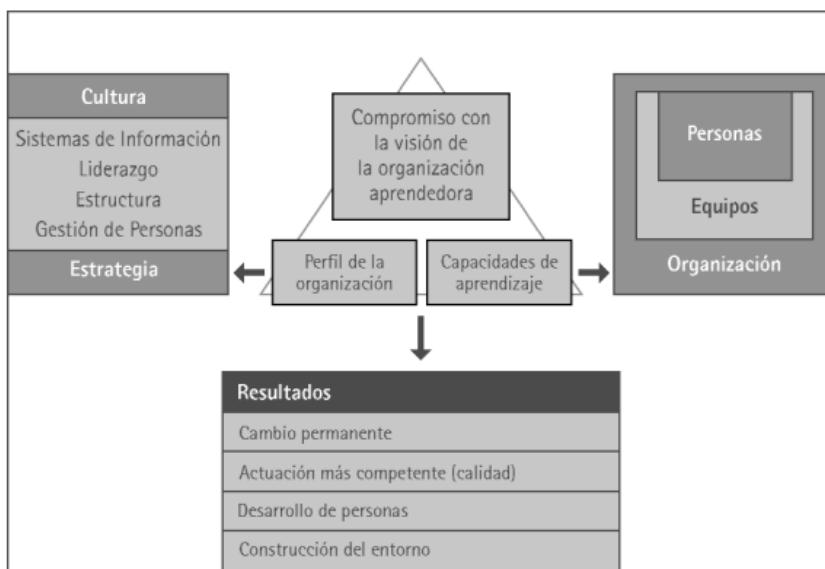


Figura: *Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG*. Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Fuente: (Buitrago & Castrillón, 2006)

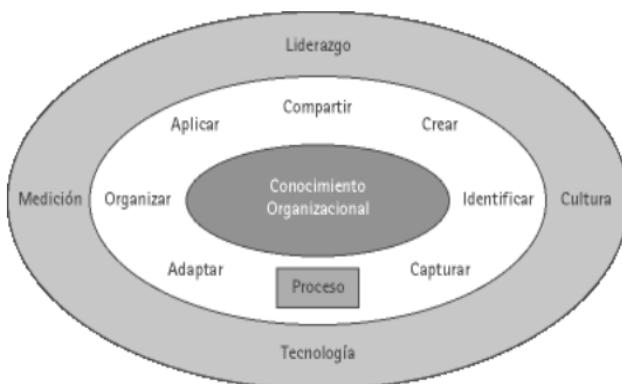
### Ilustración 23 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting

#### Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento (KMAT)

(Buitrago & Castrillón, 2006)

El KMAT es un método de evaluación y diagnóstico desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. Este modelo destaca cuatro variables que facilitan la administración de conocimiento organizacional: Ver Ilustración 24

- *Liderazgo:* Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- *Cultura:* Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
- *Tecnología:* Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
- *Medición:* Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.



Fuente: (Buitrago & Castrillón, 2006)

**Ilustración 24 Modelo de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento**

### 6.3 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN AMELISSA

Actualmente nos encontramos en una economía basada en el conocimiento y en el aprendizaje, es decir, un sistema que se centra en la capacidad de innovar y crear valor en base al conocimiento y a su ágil actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas. (Peluffo & Contreras, 2002).

El conocimiento es hoy el principal activo de las organizaciones, por lo tanto, solo aquellas empresas que identifiquen en él la base para su gestión y desarrollo podrán ser exitosas en el futuro y generar, como bien se ha dicho, una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

El mundo actual de la venta directa es cada vez más competitivo, Amelissa se encuentra hoy, entre las diez empresas de venta directa con mejores resultados, sin embargo, la competencia es cada vez mayor, constantemente entran al mercado nuevas organizaciones y las pymes se hacen cada vez más fuertes, por lo que se hace necesario

crear estrategias que permitan diferenciar a Amelissa frente a los demás y crear ventajas competitivas que le permitan ser sostenible en el tiempo.

Con base a lo anterior, se comienza a visualizar a Amelissa como una organización que aprende, es decir, una empresa que resuelve sistemáticamente los problemas, que aprovecha su propia experiencia y pasado para aprender, que transmite rápida y eficazmente todo el conocimiento a lo largo de la compañía y aprende de las prácticas más apropiadas de las otras empresas.

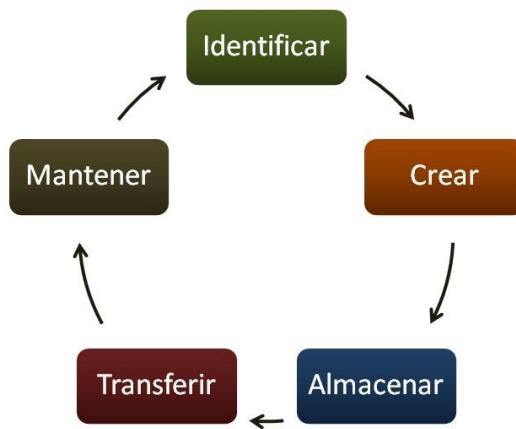
La gestión del conocimiento será el canal o la herramienta utilizada para el logro de tal fin, para ello y basadas en la investigación teórica y en los diferentes modelos analizados, se desarrolla una metodología que permita proporcionar canales efectivos de comunicación, multiplicar el conocimiento, al llevarlo de lo individual a lo colectivo, hacer más eficiente y assertivo los procesos de toma de decisiones y ejecución de los mismos y crear ventaja competitiva a través de la generación de estrategias de negocios orientadas al conocimiento (Buitrago & Castrillón, 2006).

La metodología propuesta se basa en el ciclo del conocimiento y ayudará a identificar, crear, documentar, transferir y reutilizar el conocimiento del capital humano en la organización, su principal propósito es que el conocimiento y la información de la compañía estén y puedan ser usados para la innovación, mejoras en la toma de decisiones y nuevos conocimientos. Ver Ilustración 25.

Para su futura implementación, es fundamental asegurar que la dirección de la empresa apoye este proyecto desde el inicio y realizar cambios organizativos y culturales que permitan que esta herramienta lleve a una mejora de los procesos de la organización.

El ciclo de conocimiento de la metodología propuesta es:

1. **Identificar** los conocimientos críticos para la organización por medio de un mapa de conocimiento.
2. **Crear** conocimientos necesarios para la actividad diaria de la organización.
3. **Documentar** los conocimientos de la compañía.
4. **Transferir** y compartir todos los conocimientos a los miembros de la organización.
5. **Mantener** actualizado y al día el conocimiento que se encuentra en la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración 25 Metodología para la gestión del conocimiento

#### 1. Identificar

La identificación del conocimiento es un proceso esencial para la organización, pues a través de este proceso se determinan los conocimientos que necesita la empresa para cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos; además, le permite a la compañía desarrollarse con vista al futuro, mejorar el rendimiento organizacional y trazarse metas estratégicas alcanzables.

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificarlo, en el caso de Amelissa se utilizarán los mapas de conocimiento y las páginas amarillas de expertos, que se describen a continuación:

#### Mapas de conocimiento

Un mapa de conocimiento es un esquema que refleja la evolución del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización y facilita la toma de decisiones alrededor del conocimiento. (Capdevila, 2008)

Este mapa contiene una ficha de conocimiento de los empleados, donde está toda la información sobre capacidades y conocimientos profesionales, o bien una especie de árbol de contenidos, donde se puede consultar qué información hay y dónde. (Capdevila, 2008)

El más claro beneficio de un mapa de conocimiento es mostrar a las personas en la organización a dónde ir cuando ellos requieren de experticia, también puede servir como un inventario, al representar gráficamente qué conocimientos existen en la organización y dónde pueden ser localizados. (Pérez, 2009)

El resultado de este ejercicio permitirá:

- La detección de brechas de conocimiento: que conocimiento es crítico para un cargo y que conocimiento está en muy pocas personas.
- La construcción de planes de capacitación ajustados a la medida de cada cargo y basados en las necesidades puntuales que el negocio requiere.
- La capitalización del conocimiento crítico, logrando con esto mantener el nivel de los cargos

Los pasos para la construcción de un mapa de conocimiento en Amelissa son:

1. Realizar una lista de todas las áreas o procesos de la compañía.
2. Seleccionar un área y listar los cargos y sus descripciones, es decir, misión, especificaciones y responsabilidades del cargo.
3. Identificar los conocimientos requeridos por cada cargo con base a sus responsabilidades.
4. Detallar los conocimientos más específicamente.
5. Con la información obtenida se construye una tabla de valoración.
6. Clasificar los conocimientos en disponibles o requeridos y luego evaluarlos en una escala de 1 a 4 de la siguiente manera:

1: Hay carencia de conocimiento

2: Se conoce el conocimiento y se puede razonar sobre el mismo con la asistencia de fuentes externas como libros, conferencias, bases de conocimiento y otras personas, sin embargo la persona no está en capacidad de utilizar este conocimiento y aplicarlo por sí misma, aun necesita asesoramiento de otros para poderlo llevar a cabo.

3: Se posee el conocimiento, se entiende y lo puede aplicar, no necesita asesoramiento para llevárselo a cabo.

4: Se posee un entendimiento profundo y además se genera conocimiento. Representa valor económico ya que esta capacidad de aprendizaje y generación de conocimiento permiten transmitir conocimiento útil. Estos conocimientos se adquieren con formación académica avanzada y la aplicación exitosa en asuntos empresariales.

Luego de evaluar los conocimientos en esta escala se deben analizar otras variables como su importancia e impacto en el presente y en el futuro.

La importancia tanto en el presente como en el futuro se debe calificar con un porcentaje de 0% a 100%, siendo 0% no importante y 100% muy importante. Luego se evalúa su impacto o vulnerabilidad dependiendo de la probabilidad, en alta, baja o media.

7. Por último el área de gestión humana debe realizar un pensum por área, es decir, identificar todos los conocimientos que debe tener un área para así tener un perfil y un plan de formación para cada puesto.

En la Tabla 2 se puede visualizar el formato propuesto para Amelissa para diligenciar la información requerida por los mapas de conocimiento.

**Tabla 2      Formato Mapa de Conocimiento**

MAPA DE CONOCIMIENTO AMELISSA				
Proceso:	Cargo:			
<b>Misión del cargo:</b>				
<b>Responsabilidades del cargo:</b>				
Conocimientos requeridos	Descripción conocimientos	Disponibilidad	Importancia	Impacto

Fuente: Elaboración propia

\*Disponibilidad: escala de 1 a 4, 1 si hay carencia de conocimiento y 4 si se posee el conocimiento y se genera

\*Importancia: porcentaje entre 0% y 100%

\*Impacto: efecto de la pérdida del conocimiento para la empresa, 1 si es muy bajo y 5 si es muy alto.

En conclusión, un mapa de conocimientos en Amelissa como herramienta de gestión del conocimiento, ayudará a la empresa en la recopilación, búsqueda, generación, transferencia e intercambio de conocimiento.

### **Las páginas amarillas de expertos**

Las páginas amarillas proporcionan un ambiente en el que todos los empleados pueden encontrar a las personas con los conocimientos que requieran. Sus beneficios específicos son:

- Son tecnológicamente muy fáciles de crear.
- Pueden ser eficientes ayudando a las compañías a “saber lo que saben”
- Permiten a la gente encontrar el conocimiento tácito necesario, encontrando a la gente que lo tiene.
- Un sistema de páginas amarillas no está dirigido únicamente a aquellos con grandes proyectos entre manos; muchas veces sus ventajas están en esas llamadas de diez minutos que solucionan una pregunta o dan el consejo clave

Cada uno de los registros del directorio podría contener nombre, proceso al que pertenece, breve descripción del puesto de trabajo, de proyectos actuales y/o de proyectos pasados, fotografía, redes de trabajo y comunidades de práctica a las que se pertenece e información de contacto básica como número de teléfono y direcciones de correo electrónico.

La transmisión del conocimiento parte más de las personas y relaciones que de los proyectos y recursos y en consecuencia, el ambiente que permita la gestión del conocimiento debe respetar a las personas como tales y ofrecerles la posibilidad de relacionarse con los demás

Amelissa es una compañía que tiene empleados directos a lo largo de todo el país, las divisionales y las gerentes de zona, por lo tanto, una herramienta como esta, facilitaría la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, ya que ofrece una mayor posibilidad de relacionamiento entre los empleados, a la vez que identifica las diferentes fuentes de conocimiento existentes en la organización.

## 2. Crear

La generación de conocimiento organizacional, representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje, que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las empresas frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven. (Peluffo & Contreras, 2002)

Existen diferentes metodologías para la creación de conocimientos en una organización, para Amelissa se propone la ejecución de cursos, talleres y capacitaciones, y el uso de la plataforma e-learning.

### Cursos, talleres y capacitaciones

La capacitación es un proceso continuo de aprendizaje mediante el cual los empleados adquieren un conocimiento específico para desempeñar mejor su trabajo.

Amelissa debe utilizar herramientas de formación que realmente impacten en las personas y que produzcan verdaderos cambios y mejoras, para ello y basados en un análisis sobre el aprendizaje, que muestra que las personas recuerdan el 90% de lo que hacen, 70% lo que dicen o escriben, 50% lo que escuchan, 30% lo que ven y 10% lo que leen, se desarrolla la siguientes metodología para el diseño de cursos.

El 50% del aprendizaje se debe realizar mediante de la formación vivencial o outdoor training, una metodología de aprendizaje basada en observar, pensar, hacer y sentir a través de diferentes dinámicas y actividades lúdicas que permite a las personas adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y reconocerse a sí mismos a través de la experiencia.

El 30% de las capacitaciones se debe llevar a cabo mediante conferencias, charlas y debates, en donde los participantes puedan aprender a partir de la teoría, los relatos y experiencias expuestas por los diferentes conferencistas, así como su participación activa en las diferentes sesiones de estudio, en donde puedan expresar sus opiniones y sentimientos.

El 15% de los conocimientos se creará por medio de presentaciones, imágenes, videos, con los que las personas podrán acompañar y reforzar la formación teórica, obteniendo así una mayor recordación de los conceptos aprendidos.

El último 5% de los conocimientos se realizará por medio de documentos, lecturas, libros que se les recomendará a las personas para que ellos leyendo aprendan y puedan utilizar estos conocimientos en su trabajo y compartirlos con los demás miembros de la organización.

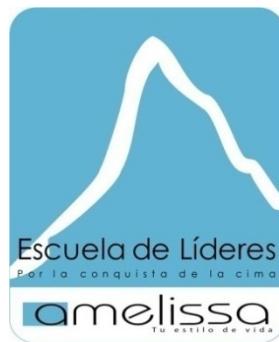
Esta metodología se realizará con el objetivo de que las personas recuerden en una mayor proporción los conocimientos aprendidos en los diferentes programas de formación y de esta forma mantener el saber en la organización para que puedan ser transmitido y utilizado por los demás.

#### ❖ Escuela de Líderes

La ejecución y puesta en práctica de esta herramienta, se puede visualizar actualmente en la compañía con la Escuela de Líderes Amelissa, un espacio educativo para la formación integral del ser humano que tiene como propósito fundamental crear y cultivar el liderazgo personal y profesional de quienes cuentan con el don de influenciar a los demás.

Esta escuela está conformada por las todas las compradoras líderes de Medellín, mujeres que se han destacado por ser buenas vendedoras y que han empezado a escalar dentro de la compañía, es un medio para llegar a toda la red comercial de la organización y aunque esta es la primera escuela de líderes, la idea a futuro es replicarla en las diferentes ciudades de Colombia.

El slogan de la escuela “*Por la conquista de la cima*” representa todo el esfuerzo, la dedicación, la disciplina, y los obstáculos que se deben superar en el camino del aprendizaje para conseguir todo aquello que se quiere, el logo refuerza este concepto a través de una montaña que representa todos sueños y objetivos. Ver Ilustración 26



Fuente: (Amelissa, 2012)

**Ilustración 26      Logo de la escuela de líderes**

La escuela de líderes tiene tres dimensiones que se explican a continuación:

**Desarrollo Personal:** Esta dimensión busca que el ser humano se reconozca a sí mismo, con sus fortalezas y debilidades, a través del estudio de temas como proyecto de vida, el arte de ser uno mismo y las relaciones con los demás. Se quiere desarrollar una persona coherente en el pensar, el sentir y el actuar.

**Desarrollo profesional:** el objetivo es enriquecer los conocimientos, modelos y experiencias que permiten a una persona el logro y superación de los objetivos dentro de una organización. El contenido de esta dimensión comprende temas como el liderazgo, negocio propio y la comunicación efectiva.

**Cuidado personal:** Este modulo trata sobre la importancia que tiene para todo profesional, manejar una imagen personal y empresarial que trascienda en las relaciones humanas. Se estudiaran temas como la imagen personal, protocolo, buenas costumbre y la elegancia y el buen vestir.

La escuela de líderes generará un gran impacto, no solo en la compañía sino también en la sociedad, ya que permitirá formar y educar a cientos de mujeres colombianas que a través de los conocimientos aprendidos podrán tener una mejor calidad de vida, al mejorar las relaciones con sigo mismas y con los demás, la asertividad para comunicarse, su autoestima e imagen personal, al tiempo que podrán contar con las herramientas necesarias para desarrollarse profesionalmente y generar mayores ingresos económicos.  
Ver ANEXO 3.

#### ❖ Escuela de agentes de cambio

La *Escuela de Agentes de cambio* está conformada en su mayoría por los coordinadores de las diferentes áreas de la compañía y por algunos gerentes de la misma. El objetivo de esta escuela es aprender en conjunto, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno y bajo la guía de un mentor o coach que dirige el proceso. El logo es similar al de la escuela de líderes, ya que este es el diseño que identificara el pilar de educación y formación en Amelissa. Ver Ilustración 27

La misión de cada uno de los participantes de la escuela es formarse y prepararse como un líder capaz de gestionar el cambio y alcanzar las metas y objetivos propuestos, personas que tengan la habilidad de dirigir y transferir el conocimiento a los demás empleados de la compañía.



Fuente: (Amelissa, 2012)

**Ilustración 27      Logo de la escuela de Agentes de Cambio**

El programa de la escuela sigue algunos de los principios expuestos en el libro la quinta disciplina de Peter Senge, ya que resumen perfectamente los diferentes contenidos a desarrollar. El programa se divide entonces en cuatro grandes disciplinas expuestas a continuación: Ver ANEXO 2.

**Dominio personal:** Es la disciplina que permite aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal. En este capítulo se tratarán temas como la inteligencia emocional, proyecto de vida, competencias del liderazgo, comunicación efectiva e imagen personal. La importancia de este modulo reside en que las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas, poseen mayor iniciativa y aprenden con mayor rapidez.

**Visión compartida:** Esta dimensión supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas, que propicien un compromiso genuino por todos los integrantes de la organización. En esta disciplina se estudiará temas como tendencias del mercado, inteligencia competitiva, responsabilidad social empresarial, normatividad y legislación

**Aprendizaje en equipo:** Busca desarrollar grupos de trabajo que no sólo generan resultados extraordinarios sino donde sus integrantes crezcan con rapidez. En este capítulo se analizaran temas como la gestión del cambio, los equipos de alto desempeño, el manejo del conflicto, la gestión del conocimiento y las herramientas y metodologías de mejoramiento

**Pensamiento sistémico:** Esta disciplina integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo supera la suma de las partes. Dentro de los temas de este módulo se encuentran: cultura organizacional, pensamiento estratégico, preparación y evaluación de proyectos, gestión del riesgo y gerencia por procesos.

Para la ejecución y el desarrollo de los encuentros de estudio se van a llevar a cabo algunas técnicas que permitirán una mayor compresión e interiorización de los temas, como entrevistas compartidas, lecturas, debates, estudio de casos, actividades indoor y outdoor.

La escuela de Agentes de cambio ayudará a Amelissa a promover la creación y el intercambio de conocimientos entre todos los miembros de la compañía, lo que impactará directamente en competitividad y productividad de la empresa y le ayudará a crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### **Plataforma de E-learning**

La plataforma de e-learning, campus virtual o Learning Management System (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia.

Este sistema permite la creación de aulas virtuales; en ellas se produce la interacción entre los miembros; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats y una amplia gama de herramientas adicionales. (e-abc Learning, 2011)

Este nuevo concepto educativo es una revolucionaria modalidad de capacitación que posibilitó Internet y que hoy se posiciona como el modo de formación predominante en el futuro. Este sistema ha transformado la educación, abriendo puertas al aprendizaje individual y organizacional. Es por ello que hoy en día está ocupando un lugar destacado y reconocido dentro de las organizaciones. (e-abc Learning, 2011)

En Amelissa está en procesos de construcción la escuela virtual, una herramienta que favorece la educación y el aprendizaje en la organización a través de diferentes cursos de capacitación que se ofrecen en una plataforma virtual y que permitirán la mejora de cada uno de los procesos de la empresa.

Con la implementación de una plataforma de e-learning, Amelissa podrá obtener grandes beneficios, ya que esta es una herramienta que brinda capacitación flexible y económica, anula las distancias geográficas y temporales, permite utilizar la plataforma con mínimos conocimientos, posibilita un aprendizaje constante y nutrido a través de la interacción entre tutores y alumnos y ofrece libertad en cuanto al tiempo y ritmo de aprendizaje. (e-abc Learning, 2011).

La escuela virtual Amelissa estará abierta a todos los miembros de la organización, incluyendo a las gerentes de zona y divisionales, para quienes esta herramienta será especialmente útil ya que les permitirá acercarse a la compañía en todo momento y desde cualquier lugar y formarse a través de diferentes cursos con el fin de ser mejores personas y profesionales.

Esta plataforma también podría servir para mejorar el proceso de inducción en la compañía, a través del desarrollo de capacitaciones interactivas en los diferentes programas y herramientas tecnológicas, que permitan a todo el personal nuevo de la compañía entender con mayor facilidad y agilidad los procesos y a los demás empleados recordar aspectos importantes en cualquier momento.

### **3. Almacenar**

Esta etapa constituye la esencia de la creación de la memoria organizacional y de ella depende en gran medida una posterior gestión eficaz. El principal reto de la codificación es cómo implementarla de forma que el conocimiento no pierda sus elementos distintivos, es decir, no quede reducido a mera información o datos.

Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. En Amelissa hay una gran necesidad por documentar y almacenar el conocimiento ya que existen especialistas en diferentes temas de importancia y su pérdida podría ser negativa para la compañía en caso de que se retiraran o decidieran abandonar la organización. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización es capaz de almacenar el conocimiento a través de procedimientos, repositorios, manuales, y sugerencias a proyectos ejecutado, facilitando así su transferencia a otros. (Alfaro, 2011).

Para almacenar toda la información y el conocimiento en Amelissa, se proponen dos herramientas: Los repositorios y las narrativas.

## Repositorios

Los repositorios son herramientas que permiten almacenar y recuperar elementos o archivos de diferentes tipos como texto descriptivo, normas, especificaciones, procedimientos, dibujos y descripción de casos o experiencias.

Un repositorio es esencial para asegurar la permanencia de los conocimientos de todos los miembros de la organización, en caso de que alguno de ellos en un futuro no se encuentre en la compañía, también permite aumentar la eficiencia y agilidad en el desarrollo de ciertas tareas y disminuir errores en los procesos.

Los repositorios serán una herramienta de gran utilidad para Amelissa, debido a que ayudará en la búsqueda de los conocimientos necesarios para su trabajo, por medio de diferentes canales como la intranet, un medio virtual en donde se pueden realizar continuamente consultas de una forma eficiente.

## El valor de la narrativa

La posibilidad de codificar el conocimiento tácito es muy limitada y en ocasiones, no resulta posible. En la búsqueda de alternativas se recurre a los relatos, como fórmula que facilita la codificación de dicho conocimiento. (CIDECA, 2001).

Karl Weick señala que las personas piensan más de un modo narrativo que de forma paradigmática o argumental. Existen numerosos estudios en el ámbito de la organización de empresas, así como en campos tan dispares como la teología o el derecho, en los cuales se concluye que el conocimiento se transmite de un modo más efectivo a través de una narrativa convincente, expuesta con elegancia formal y contundencia. Las narraciones proporcionan una rica y compleja comprensión de un evento o una situación determinada en un contexto humano. (CIDECA, 2001).

Existen diferentes métodos que permitirán codificar el conocimiento tácito en Amelissa, el primero de ellos es el boletín trimestral que circula en la compañía, en el cual se transmite a través de relatos, todas las novedades y noticias importantes para la organización, el segundo es la intranet, que permite mantenerse actualizado, no solo en lo concerniente a la empresa sino también en lo relacionado al mundo de la venta directa, como nuevos productos y tendencias de moda y uso y finalmente los correos electrónicos, que facilitarán la transmisión diaria de relatos sobre aspectos importantes de la actividad.

En todos los casos, se observa que el conocimiento es más fácilmente incorporable cuando se transmite en un contexto y en un lenguaje que es entendido y compartido por la audiencia. La virtud de la narrativa para la codificación de conocimiento tácito, radica, en definitiva, en su poder para reflejar los razonamientos, las creencias o la experiencia que llevaron a una persona o a un equipo a actuar de un modo determinado. (CIDECA, 2001).

#### **4. Transferir**

Transferir se refiere al proceso de compartir los conocimientos entre todos los miembros de la organización. Puede afirmarse que la transferencia del conocimiento es un proceso que acontece de forma natural en la vida diaria de las organizaciones, bien a través de procesos formales, bien a través de actos de carácter más informal. (Soto, 2011).

Por otra parte, nada hay más estéril que un gran volumen de información almacenada y sistematizada, pero a la que resulta difícil acceder. La fase de recuperación y acceso es sustancial en el ciclo de gestión del conocimiento, ya que de no producirse, la información se estanca y no circula. El acceso a los datos debe resultar sencillo, no exigir demasiado tiempo ni especiales conocimientos técnicos o esfuerzos desproporcionados de comprensión. Los registros de clasificación de la información deben ser intuitivos, universales, adaptados a las habilidades de la mayoría. (Soto, 2011).

Para transferir y compartir el conocimiento en Amelissa se proponen algunas herramientas descritas a continuación:

#### **Comunidades de práctica**

Las comunidades de práctica o de aprendizaje son grupos de personas que aprenden y comparten su conocimiento, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno. Su objetivo es mejorar el rendimiento de sus miembros mediante la puesta en común de conocimientos internos y externos y prácticas positivas. Ello les permite crear un impacto en el rendimiento empresarial.

La formación de equipos multidisciplinares es una de las prácticas más extendidas y pretende innovar y generar conocimiento en las organizaciones. En estos grupos los miembros establecen nuevas visiones a través del diálogo y la discusión; desarrollan conjuntamente nuevas ideas o combinan las existentes de forma novedosa. Cuanto más autónomo, diverso y organizado es el grupo, resulta más efectivo, puesto que sus integrantes alcanzan una mayor implicación en la consecución de objetivos comunes claramente definidos.

Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente y se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Así mismo, sus miembros adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza. (Montúfar, 2004).

Hoy en día en Amelissa, se desarrollan diferentes comunidades de práctica o equipos de mejoramiento, compuestos por personas de diferentes procesos de la compañía y cuya misión es buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, con el fin de aumentar la competitividad y productividad de la organización. A continuación se mencionan algunos de ellos:

#### ❖ **Evacuación de inventarios**

La misión de este equipo interdisciplinario de trabajo es crear planes de acción para la evacuación y reducción de los días de inventario de la compañía, esto con el fin de asegurar la rentabilidad y productividad de la empresa. Algunas de las estrategias desarrolladas hasta el momento son:

1. Desarrollo de las ventas institucionales a través de la ejecución de ferias en diferentes empresas.
2. Evacuación a través de privilegios, bazares y paquetes especiales.
3. Controlar el nivel de compras

#### ❖ **Equipo de Aseguramiento de la calidad**

En compañía de uno de los más grandes proveedores de la compañía, se están creando manuales de inspección normalizados para cada uno de los productos de las diferentes categorías, con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes y el nivel de servicio de la organización.

De igual forma, cada uno de los miembros hace una constante investigación sobre estándares, certificaciones y normas de calidad nacionales e internacionales para compartir en la reuniones con los demás.

#### ❖ **Comité de servicio**

El objetivo de este equipo interdisciplinario de trabajo es revisar todos aquellos procesos que afectan directamente el nivel de servicio de la compañía, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias e investigar nuevas metodologías y herramientas de trabajo existentes en el mercado para crear planes de mejoramiento.

### ❖ Comité de comunicaciones

“La comunicación organizacional es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación”

El comité de comunicaciones busca integrar y alinear las comunicaciones externas e internas de la organización para brindar soporte a los objetivos y estrategias organizacionales. Dentro de las tareas y acciones que este equipo desarrolla se encuentran:

- Dar solución a las diferentes necesidades de comunicación e información de la organización.
- Fomentar el uso de la intranet como medio de comunicación y actualización continua entre los procesos.
- Potenciar el uso de la Página Web y Redes Sociales.
- Crear políticas del manejo de la imagen corporativa.

Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, hacen posible el surgimiento de lo que los investigadores han denominado Organizaciones Inteligentes, que se plantea como la alternativa más clara de supervivencia de las empresas en los contextos de competitividad actuales y futuros.(Peluffo & Contreras, 2002)

### Intranet

La Intranet es un espacio virtual al que tienen acceso todos los miembros de una compañía y por donde se pueden compartir diversos recursos, información y conocimientos. Se trata de una red corporativa privada que utiliza las mismas tecnologías y servicios que Internet.

En Amelissa se está desarrollando actualmente el proyecto para la creación de la intranet, un medio a través del cual, todos los empleados de la compañía podrán compartir la cultura, la razón de ser y el estilo de vida de la organización, de ahí que se le haya dado el nombre “Creciendo Juntos”, también podrán encontrar toda la actualidad de la empresa, y conocer las metas, logros, avances y mejoramientos de los diferentes procesos.

La intranet tiene cuatro botones principales: ser Amelissa, Amelissa al día, mejoramiento en marcha y metas, también tiene la galería, el directorio, el calendario de fechas importantes y la escuela virtual. Ver Ilustración 28.

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de ellos:

En ser Amelissa se encuentran todos aquellos aspectos que representan la esencia y razón de ser de la compañía, su misión, visión, valores y principios, así como un breve recorrido por lo que significa y caracteriza a cultura organizacional Creciendo Juntos.



Fuente:(Amelissa, 2012)

**Ilustración 28      Intranet**

Amelissa al día es la mejor manera de mantenerse informado sobre las diferentes novedades que ocurren en la empresa y las noticias que se relacionan con el mercado de la venta directa.

En Mejoramiento en marcha, se describe a la Amelissa que constantemente se reinventa a sí misma, crece y mejora permanentemente sus procesos y recursos para incrementar su competitividad.

Metas evidencia que los resultados son la inspiración constante de la organización, allí se podrá estar enterado sobre los objetivos, concursos y estrategias que están en vigencia en la empresa, también se hace reconocimiento a la labor bien desempeñada por los diferentes empleados de la organización.

Con la intranet también se desarrolla la escuela virtual Amelissa, un espacio que permitirá la formación y capacitación de los empleados a través de cursos dictados por medio de internet.

La intranet es por lo tanto una herramienta que facilitará en gran medida el proceso de gestión de conocimiento en la compañía, esta permitirá consultar en todo momento cualquier proceso o procedimiento, allí se encontrarán registradas las memorias de todos los eventos realizados, será una fuente de búsqueda que facilite el trabajo de cada uno de los empleados.

Se propone como parte del trabajo de investigación, desarrollar un espacio en la intranet que permita la transferencia interna de buenas prácticas o Benchmarking interno, una técnica muy valiosa en la gestión del conocimiento que ayuda a identificar, capturar, codificar y potenciar el mismo en la organización, además, rompe con los paradigmas existentes y prepara a la empresa para la acción, proporcionando modelos de excelencia.

Este sería un espacio de gran utilidad para la compañía, especialmente para las gerentes de zona y divisionales, quienes tendrían la oportunidad de compartir sus experiencias en el campo y los resultados de todas y cada una de las estrategias ejecutadas, al tiempo que podrían aprender de las mejores prácticas de sus compañeras.

El directorio podría tener, además de las extensiones telefónicas de los empleados, las páginas amarillas de expertos expuestas con anterioridad, que permitieran a los empleados encontrar rápida y eficazmente a las personas dentro de la compañía con los conocimientos que necesiten. Esto facilitará el proceso de transferencia de información dentro de la organización al poder llegar ágilmente a la fuente y mejorará el proceso de comunicación y la integración de los empleados.

La última propuesta consiste en desarrollar comunidades de práctica virtuales, es decir, espacios en donde a través del sistema los empleados de diferentes procesos puedan compartir información, resolver inquietudes y profundizar en temas afines a la comunidad. Así mismo los miembros pueden presentar trabajos que hayan realizado y que sirvan de ejemplo y aprendizaje para todos los miembros de la compañía.

Con la creación de la intranet, Amelissa podrá entonces tener acceso a la información almacenada de un modo sencillo y eficiente sin tener que recurrir a aplicaciones especializadas, podrá mantener la información actualizada y centralizada y crear foros internos de discusión, apoyando el fomento de las comunidades de práctica virtuales.

## 5. Mantener

Una vez creado, almacenado, estructurado y distribuido, el ciclo del conocimiento no se termina. El conocimiento también debe evolucionar, para mantenerse al día de los cambios que se producen en el entorno, de lo contrario, perderá su valor, pues con frecuencia, las personas comprenden y asimilan nuevos conocimientos pero no los ponen en práctica por distintos motivos, entre ellos destaca la falta de confianza en la fuente del conocimiento, la falta de tiempo o de oportunidades, el miedo a asumir riesgos y la resistencia al cambio. (CIDECA, 2001)

Esta tarea de mantenimiento del conocimiento debe ser asumida por toda la organización. Una vez en marcha todo el ciclo, el mantenimiento debe ser consecuencia natural del mismo, fruto de la creación de nuevos conocimientos y de la distribución del mismo. (Arregui, 2002)

Para mantener al conocimiento actualizado en Amelissa se proponen diferentes herramientas y programas cuya finalidad es aprovechar la experiencia acumulada, estimular los procesos creativos, rastrear el mercado en busca de innovaciones, entre otras.

En primer lugar, se sugiere realizar un estudio y análisis constante del mercado que permita reconocer oportunidades que favorezcan la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios en la organización, esto se puede llevar a cabo a través del benchmarking y/o actividades de inteligencia competitiva que permitan identificar las mejores prácticas de otras compañías para ser aplicadas en Amelissa o que lleven a nuevas ideas y desarrollos en la empresa.

La segunda recomendación, consiste en la actualización constante de los mapas de conocimiento y de todas las herramientas que participan en el ciclo, como la intranet, la escuela virtual, los repositorios y el boletín informativo, para que se mantengan al día con los cambios continuos de la empresa y del entorno, lo ideal sería que hubiera una persona atenta a renovar continuamente los contenidos de los diferentes medios.

Finalmente se propone realizar anualmente una semana de la innovación, en la cual cada área presente sus proyectos, desarrollos y mejoras, relate su experiencia frente a diferentes temas y trabajos realizados y de sus sugerencias y recomendaciones al respecto. Esto permitirá que todas las personas de la compañía conozcan y se mantengan actualizados sobre los diferentes procesos del negocio.

A continuación se hace un breve resumen de las etapas de la metodología propuesta con las herramientas utilizadas en cada caso. Ver Tabla 3

**Tabla 3      Herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento**

ETAPAS	HERRAMIENTAS
<b>1. Identificar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapas de Conocimiento</li><li>• Las páginas Amarillas de expertos</li></ul>
<b>2. Crear</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos, talleres y capacitaciones</li><li>• Plataforma e-learning</li></ul>
<b>3. Almacenar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repositorios</li><li>• Narrativa</li></ul>
<b>4. Transferir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidades de Práctica</li><li>• Mentoring</li><li>• Intranet</li></ul>
<b>5. Mantener</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benchmarking</li><li>• Actualizaciones</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir del análisis de la investigación teórica y de los modelos existentes sobre desarrollo organizacional, se determinaron las bases estructurales que componen el modelo diseñado para Amelissa, estas bases son: la cultura, los procesos y el aprendizaje; ya que son los conceptos que se adaptan en mayor medida a las necesidades y requerimientos de la compañía.

Creciendo Juntos surge como resultado de identificar que la creación de un programa cultural, basado en el ser humano y en su capacidad de tejer relaciones sólidas con los demás, es necesario para que la compañía pueda adaptarse al cambio constante del entorno, sobrevivir, crecer y ser competitiva a futuro.

Creciendo Juntos es un proceso cultural que pretende fortalecer integralmente al ser humano, tener personas coherentes en el pensar, en el decir y en el actuar, cultivar las relaciones que sostienen los equipos de trabajo, conseguir triunfos, crecer, multiplicar, compartir y alcanzar las metas organizacionales.

Para obtener procesos más eficientes en Amelissa, se identificó una metodología que se adaptara a las exigencias de la empresa y permitiera el mejoramiento y aseguramiento de los procesos, para lograr una Amelissa competitiva, productiva y confiable.

Esta metodología es una herramienta para la mejora continua de la organización y está basada en el ciclo PHVA, que induce a planear, hacer, verificar y actuar para lograr las metas propuestas y obtener los resultados deseados en cualquier proyecto. Consiste en ocho etapas, en donde se identifica el problema, se realiza el análisis, se definen las acciones de mejoramiento, se ejecuta el plan, se verifican y estandarizan los resultados obtenidos, se concluye y se planean nuevos mejoramientos.

La gestión del conocimiento es necesaria en Amelissa ya que permite identificar, multiplicar y conservar el capital intelectual de la organización; por esta razón, se ha planteado una metodología diseñada para tal fin, basada en el ciclo del conocimiento y que consiste en identificar, crear, almacenar, transferir y mantener el saber de la organización. La metodología está apoyada por diversas herramientas como los mapas mentales, las capacitaciones, la plataforma e-learning, la intranet y el benchmarking que garantizan el desarrollo de la misma.

## 8. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo organizacional es un esfuerzo incesante para hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, es una forma diferente de conducir las organizaciones hacia la excelencia a través del mejoramiento continuo. Su principal propósito es mejorar la cultura, el aprendizaje y los procesos de una empresa, armonizando las necesidades individuales con las metas organizacionales, con el fin de incrementar la productividad de la compañía.

El desarrollo organizacional en Amelissa nace como consecuencia de la visión y pensamiento estratégico de la Gerencia general y surge de la necesidad de crear una organización más flexible y capaz de adaptarse a los cambios.

Creciendo Juntos es una forma de vivir empresa basada en cultivar relaciones con sentido y con significado, es en esencia un proceso centrado en el ser humano y su capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo para poder tejer lazos positivos con los demás.

Los tres componentes del programa de cultura organizacional son: el ser humano, el equipo y los resultados, ya que para transformar la cultura se deben desarrollar las potencialidades de los individuos, fomentar el trabajo en equipo y conseguir triunfos para alcanzar los objetivos.

La metodología identificada para el rediseño de los procesos en Amelissa se basará en dos principios; el mejoramiento y aseguramiento, que permitirán a la compañía adaptarse a los cambios para ser más productiva y competitiva, crecer continuamente y garantizar procesos que generen valor y que sean sostenibles en el tiempo.

Al definir el problema del proceso de mercadeo y compras se realizó un plan de trabajo que contiene las actividades necesarias para mejorar el proceso, para realizar el análisis se utilizó un diagrama causa-efecto que enumera todas las causas de la falta de competitividad del proceso y luego se definieron los procesos estratégicos que garantizarán mejores resultados al implementarse en Amelissa.

La metodología planteada para facilitar la gestión del conocimiento en Amelissa consiste en identificar, crear, almacenar, transferir y mantener el conocimiento de la compañía, su principal propósito es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información de la organización estén disponibles para todos los empleados y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos.

Los mapas de conocimiento son una herramienta muy útil en las compañías ya que contienen los conocimientos existentes en la organización y su localización, por esta razón se realizó un formato de un mapa de conocimiento para Amelissa, en donde la empresa puede identificar los conocimientos que cada persona tiene o que necesita.

Amelissa debe realizar capacitaciones con el objetivo de crear los conocimientos necesarios para obtener las competencias requeridas en cada cargo y además debe continuar con la escuela de líderes y la escuela de agentes de cambio, ya que estas incrementan los conocimientos de los coordinadores y compradoras líderes, transmitiéndolos a todos los empleados de la compañía. La intranet es otra de las herramientas que Amelissa debe seguir desarrollando ya que permite la transferencia de conocimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

Acovedi. (s.f.). *Acovedi*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de <http://www.acovedi.org.co/index.php?id=436>

Alfaro, H. P. (2011). *Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf)

Amelissa. (2012). *Amelissa*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.amelissa.com/index.php/empresa/presentacion>

Aponte, J. C. (1997). *El desarrollo organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco Joé de Caldas.

Arnoletto, E. J., & Díaz, A. C. (2009). *Un aporte a la gestión pública*.

Arregui, J. G. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española*. España: EOI .

Buitrago, D. Y., & Castrillón, M. A. (Septiembre de 2006). La Gestión del conocimiento. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Burke, W. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9nxVliQtpF4J:bqto.unesr.edu.ve/pregrado/Desarrollo%2520Organizacional/Lectura%2520Burke.rtf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Cabrera, H. R. (2010). Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios. Universidad CienFuegos.

Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Santafé de Bogotá: Nomos S.A.

Capdevila, J. P. (14 de Mayo de 2008). *Blogspot*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2012, de <http://javier1963.blogspot.com/2008/05/cmo-construir-un-mapa-de-conocimientos.html>

Carlota Bustelo Ruesta, R. A. (2001). *InterContact*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de [http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion\\_del\\_Conocimiento-BusteloRuesta-Amarillalglesias.pdf](http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-Amarillalglesias.pdf)

Carmona, E., Gallego, L., & Muñoz, A. (2008). *Dashboard digital del docente*. Armenia: Ediciones Elizcom.

Cerrageria, L. M. (22 de Marzo de 2011). *DIRCOM*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/la-gestion-del-conocimiento-y>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.

CIDEC, C. d. (2001). *OEI, Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de [http://www.oei.es/etp/cuaderno\\_cidec\\_34.pdf](http://www.oei.es/etp/cuaderno_cidec_34.pdf)

Consultoría informática y organizacional. (2012). C/O. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de <http://www.cio.com.co/2008/bpm5.htm>

Cortés, J. A. (2008). *Eumed*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.htm>

Dspace. (2012). Recuperado el 4 de Septiembre de 2012, de [www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec)

Durán, P. (Mayo de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>

e-abc Learning. (2011). *e-abc*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de <http://www.e-abclearning.com/definizione-learning>

Escuela latinoamericana de altos estudios empresariales. (2012). *eslaee*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.eslaee.com/boletin/3ciclo-phva.pdf>

Estupiñan, L. M. (Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/cambio-en-la-gestion-organizacional.htm>

Estupiñán, L. M. (2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/cambio-en-la-gestion-organizacional.htm>

Franco, C. (Octubre de 2010). Recuperado el 11 de Agosto de 2012, de [http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa\\_a4976.html](http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html)

Fuentes, S. T. (02 de 12 de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 27 de 1 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm>

Geneyro, R. M. (2012). Inedito.

González, M. R. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Ediciones Días de Santos.

Granados, H. V. (08 de 11 de 2005). *INLAC*. Recuperado el 10 de Agosto de 2012, de <http://www.inlac.org.co/web/images/stories/biblioteca/rutadelacalidad.pdf>

Grisales, I. C. (25 de Octubre de 2011). *Icesi*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/igonzalez/2011/10/25/gestion-del-conocimiento/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/igonzalez/2011/10/25/gestion-del-conocimiento/)

Hafemann, H. P. (2012). *Avances en Relaciones Humanas*. Recuperado el 23 de Febrero de 2012, de <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Integral training solutions. (Marzo de 2010). *e-intras*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de [http://www.e-intras.com/gestion\\_por\\_procesos.pdf](http://www.e-intras.com/gestion_por_procesos.pdf)

ISO. (2009). *Norma Internacional ISO 9004*. Obtenido de <http://www.upch.edu.mx/ISO-9004-2009.pdf>

Joao, B. D. (2005). Estrategias de valor para la creación de conocimiento en organizaciones intensivas en conocimiento. *Galega de economia*, 14, 10-10.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.

León, J. P. (Diciembre de 2007). *blogeps*. Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de <http://jmonzo.net/blogeps/psjpa1.pdf>

Mancilla, E. d. (5 de Junio de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/agentes-cambio-lideres-impacto-organizaciones.htm>

Marcelin. (31 de Agosto de 2011). *Club Ensayos*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de <http://clubensayos.com/Temas-Variados/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL/54112.html>

Mello, F. A. (1996). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral* . México D.F: Limusa.

Molina, E. M. (2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>

Molina, N. M., Brito, L., & Daza, M. M. (2009). *Instituto Nacional de formación tecnica Profesional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de [http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_671.pdf](http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_671.pdf)

Montúfar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones* . México D.F: Mc Graw Hill .

Nonaka, I. (2007). *MBC*. Recuperado el 7 de Octubre de 2012, de [http://www.mbc.com.uy/documentos/Empresa\\_creadora\\_conocimiento.pdf](http://www.mbc.com.uy/documentos/Empresa_creadora_conocimiento.pdf)

Ortega, G. P., & Camargo, A. M. (2005). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9004. *Universidad EAFIT*, 41(139), 46-56.

Parra, L. J. (2008). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/lparrajr/mejoramiento-de-procesos-presentation>

Peluffo, M. B., & Contreras, E. C. (Diciembre de 2002). *CEPAL, Naciones Unidas*. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>

Pérez, J. G. (Junio de 2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento.

Reyes, D. A. (1999). *Geocities*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

Rojas, T., Peréz, M., & La Rosa, D. (2005). Propuesta metodológica para la gestión del conocimiento durante la implantación de sistemas ERP. *Espacio*.

Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Juan Granica S.A .

Soto, M. E. (2011). *Universidad Politécnica de Madrid*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2012, de [oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)

Torres, S. (Noviembre de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>

Urrieta, Y., & Malave, M. (Marzo de 2009). *Overblog*. Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de <http://admonempresas3ero.over-blog.es/article-30061493.html>

Valencia, J. R. (2006). Administración I. Thomson.

WFDSA. (s.f.). *Acovedi*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de <http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>

## ANEXO 1 MAPA MENTAL MERCADEO Y COMPRAS



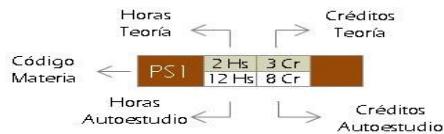
## ANEXO 2 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE AGENTES DE CAMBIO



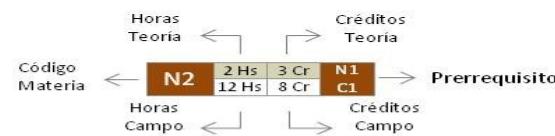
**Escuela de Agentes de Cambio**  
Por la conquista de la cima

### PLAN DE ESTUDIOS

DIMENSIÓN	PERÍODO 1	PERÍODO 2	PERÍODO 3	PERÍODO 4	PERÍODO 5	PERÍODO 6						
<b>Dominio Personal</b>	Inteligencia emocional <b>DP1</b> 4 Hs. 5 Cr. 8 Hs. 10 Cr.	Proyecto de vida <b>DP2</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Competencias del Liderazgo <b>DP3</b> 4 Hs. 5 Cr. 8 Hs. 10 Cr.	Cómo aprender a enseñar <b>DP4</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Comunicación efectiva y afectiva. <b>DP5</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.	Imagen personal <b>DP6</b> 2 Hs. 3 Cr. 4 Hs. 6 Cr.						
<b>Aprendizaje en equipo</b>	Gestión del cambio <b>AE1</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.	Equipos de alto desempeño <b>AE2</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Manejo del conflicto <b>AE3</b> 2 Hs. 3 Cr. 4 Hs. 6 Cr.	Gestión del conocimiento <b>AE4</b> 2 Hs. 3 Cr. 4 Hs. 6 Cr.	Herramientas y metodologías de mejoramiento <b>AE5</b> 4 Hs. 5 Cr. 8 Hs. 10 Cr.	Gestión de la innovación empresarial <b>AE6</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.						
<b>Visión compartida</b>	Amelissa al día <b>VC1</b> 2 Hs. 3 Cr. 4 Hs. 6 Cr.	Conocimiento tendencias del mercado <b>VC2</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Inteligencia competitiva <b>VC3</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Conocimiento transversal de procesos <b>VC4</b> 6 Hs. 5 Cr. 12 Hs. 10 Cr.	Normatividad y legislación <b>VC5</b> 2 Hs. 2 Cr. 4 Hs. 4 Cr.	Responsabilidad social empresarial <b>VC6</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.						
<b>Pensamiento sistemático</b>	Cultura Organizacional <b>PS1</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.	Pensamiento estratégico <b>PS2</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.	Preparación y evaluación de proyectos <b>PS3</b> 2 Hs. 4 Cr. 4 Hs. 8 Cr.	Gerencia por procesos <b>PS4</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.	Visión integrada de sectores económicos <b>PS5</b> 2 Hs. 3 Cr. 4 Hs. 6 Cr.	Gestión integral del riesgo <b>PS6</b> 2 Hs. 5 Cr. 4 Hs. 10 Cr.						
Total	Teoría Campo	10 Hs. 18 Cr. 20 Hs. 36 Cr.	Teoría Campo	8 Hs. 21 Cr. 16 Hs. 42 Cr.	Teoría Campo	10 Hs. 16 Cr. 20 Hs. 32 Cr.	Teoría Campo	12 Hs. 12 Cr. 24 Hs. 24 Cr.	Teoría Campo	10 Hs. 15 Cr. 20 Hs. 30 Cr.	Teoría Campo	8 Hs. 17 Cr. 16 Hs. 34 Cr.



## ANEXO 3 PLAN DE ESTUDIOS ESCUELA DE LÍDERES



		Periodo I		Período II		Período III		Período IV		
		Desarrollo personal		Cuidado personal		Desarrollo profesional				
		Proyecto de vida	D1	El arte de ser uno mismo	D2	La aventura de compartir vida en pareja	D3	Construcción de los lazos familiares	D4	
		4 Hs 5 Cr Hs Cr		4 Hs 5 Cr Hs Cr D1 R1		4 Hs 5 Cr Hs Cr		4 Hs 5 Cr Hs Cr D3		16 Hs 20 Cr Hs Cr
		Imagen personal	L1	En cuerpo sano	L2	Protocolo y buenas costumbres	L3	Elegancia y buen vestir	L4	
		4 Hs 5 Cr Cr		4 Hs 5 Cr Hs Cr L1		2 Hs 5 Cr Hs Cr L2 R6		8 Hs 5 Cr Hs Cr L3		18 Hs 26 Cr 88 Hs 49 Cr
		La líder profesional	R1	Prospectación de clientes	R2	Negocio propio	R3	Comunicación efectiva	R4	
		8 Hs 7 Cr Hs Cr		8 Hs 5 Cr Hs Cr R1		12 Hs 8 Cr Hs Cr R2		4 Hs 4 Cr Hs Cr R3		32 Hs 26 Cr 88 Hs 49 Cr
Total		Teoría Campo	24 Hs Hs	25 Cr 24 Cr	Teoría Campo	24 Hs Hs	25 Cr Cr	Teoría Campo	24 Hs Hs	24 Cr Cr
										Horas Creditos
										24 Hs 20 Cr Hs Cr

Fuente: Elaboración propia.



## ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

## ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	23/11/2012
Nombre del proyecto:	Estructuración del área de desarrollo organizacional. caso: Amelissa.
Director del proyecto:	Rodolfo Motta Geneyro
Nombre del estudiante	Programa académico
Laura Pérez Bustamante	Ingeniería Administrativa
Verónica Zapata Henao	Ingeniería Administrativa

Nombre del Jurado:	HERNÁN DARIÓ CORTÉS PÉREZ	
<b>Evaluación del proyecto:</b> Espacio exclusivo para jurado		
<input type="checkbox"/> No aprobado	<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado sin mención	
<input type="checkbox"/> con Mención Pública	<input type="checkbox"/> con Mención honorifica	<input type="checkbox"/> Trabajo laureado

**Justificación del reconocimiento:** (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.

  
JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS  
Director del Programa

  
RODOLFO MOTTA GENEYRO  
Director del Trabajo de Grado

  
HERNÁN DARIÓ CORTÉS PÉREZ  
Jurado (Si lo hubo)\*

Jurado (Si lo hubo)