

Modelo de gestión presente en Servicomercializadora de Colombia Ltda.

Management model present in Servicomercializadora de
Colombia Ltda.

Jonathan Steve Cruz Martínez, Lizeth Carolina Rozo Bernal y Zaray Natalia Paredes Cabezas

Resumen

Esta investigación expone un análisis de la generación de valor y cómo esta influye en la sostenibilidad de una organización, además, aborda temas como la capacitación, la fidelización del personal y de los clientes, la propuesta de valor en cuanto a productos, servicios, canales de comunicación y estructura. La investigación se realizó, durante tres fases, en Servicomercializadora de Colombia Ltda. (Servicol), mediante un recorrido por las metáforas organizacionales, enfocado en identificar el modelo presente en la empresa. En este contexto, Servicol evidenció una conexión con sus empleados que constituye una característica principal para considerar a la organización como un organismo vivo. Además, se identificó una fuerte cultura del capital humano fidelizado y del modelo de las 7 S de McKinsey.

Palabras clave: capacitación, gestión, metáforas organizacionales, modelo de gestión.

Abstract

This research presents an analysis that covers the generation of value and how this influences the sustainability of an organization, in addition, it addresses issues such as training, staff and customer loyalty, the value proposition in terms of products, services, channels of communication and structure. The research was carried out in Servicomercializadora de Colombia Ltda. (Servicol), making a journey through the organizational metaphors in order to identify the present model. In this context, Servicol evidenced a connection with and towards its employees, being a main characteristic to consider the organization as a living organism, in addition, there is talk of a strong culture where it considers loyal human capital and the McKinsey 7S model. This descriptive research was carried out from three phases.

Keywords: management, management model, organizational metaphors, training.

Autores

Jonathan Steve Cruz Martínez

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: jcruz10@ucentral.edu.co

Lizeth Carolina Rozo Bernal

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: lrozob@ucentral.edu.co

Zaray Natalia Paredes Cabezas

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: zparedesc@ucentral.edu.co

Tutor

William Henry Torres Lugo

Docente de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: wtorresl@ucentral.edu.co

Cómo citar este artículo:

Cruz, J., Rozo, L., & Paredes, Z. (2021).
Modelo de gestión presente en
Servicomercializadora de Colombia Ltda.
Visiones, 4, 20-32.

Introducción

Los modelos de gestión organizacional son la base fundamental para la supervivencia de una organización, pues realizan un análisis que abarca desde la generación de valor hasta la sostenibilidad, respecto a la generación de ingresos sostenibles. Por ende, es de gran importancia contar con una excelente fidelización de clientes, una propuesta de valor de productos o servicios de la organización, canales de comunicación y distribución para los clientes, recursos como infraestructura, activos, etc.

El sector en el que se enfoca este proyecto es la prestación de servicios de aseo, limpieza, mantenimiento y jardinería en general, a partir de la organización Servicomercializadora de Colombia Ltda., en donde se identifican las metáforas organizacionales y el modelo presentes, bajo la consideración de nueve modelos propuestos por diversos autores.

La pregunta que orienta este análisis es: ¿cuál es el modelo de gestión organizacional en una empresa del sector de la prestación de servicios de limpieza, aseo, mantenimiento y jardinería en general?

Metodología

En esta investigación se utilizó metodología descriptiva aplicada en las tres fases que se exponen a continuación.

Fase 1. Identificación de metáforas

La implementación de estrategias tecnológicas (formularios de Google) permitió identificar las metáforas con base en exposiciones. Los instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria para el cumplimiento fueron entrevistas realizadas a dos directivos de la organización de diferentes áreas de interés (administrativa y de talento humano). Además, se aplicó una encuesta de once preguntas a los trabajadores, que buscaba recolectar información acerca de variables como estructura, capacitación, gestión, entre otras. A partir de estos datos se clasificó el funcionamiento de la organización en las bases teóricas de las metáforas.

Fase 2. Identificación del modelo a aplicar

Durante esta fase se realizaron seminarios alemanes, en los que se adquirió el conocimiento acerca de los nueve modelos que posteriormente fueron evaluados para la selección del más acorde a la organización. De igual forma, se plantearon los modelos posibles en una matriz de direccionamiento estratégico, donde se compararon los modelos de gestión y las metáforas presentes en la organización, para evidenciar el que más se adapta a su funcionamiento.

Fase 3. Descripción del modelo de gestión

Mediante un ejercicio de descripción y a partir de diversos acercamientos tecnológicos a la organización, se aplicaron dos cuestionarios y una entrevista. Dichas herramientas fueron complementadas con una matriz que contenía los siete subsistemas o componentes del modelo de las 7 S de McKinsey, el cual se analizó por medio de tres variables acompañadas por una pregunta, de donde surgieron la entrevista y los dos cuestionarios.

Marco teórico

Modelo de gestión

Para Cristóbal *et al.* (2019), la implementación del modelo de gestión evidencia la viabilidad de las acciones, al servir como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. Se espera que el modelo de gestión organizacional permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, para fortalecer la productividad y comercialización de los productos y servicios generados, así como posicionar la imagen e identidad de la organización en el sector industrial.

Metáforas organizacionales

Morgan (1990) empieza a estudiar las organizaciones desde una perspectiva diferente, pues las aborda desde las metáforas organizacionales que se describen a continuación.

La organización como máquina

Esta metáfora resalta la importancia de la división del trabajo dentro de una organización. A partir de las teorías de Taylor y Fayol, la organización como máquina describe una estructura rígida que funciona como un sistema de engranaje en el cual existe un proceso metódico y repetitivo (Morgan, 1990).

La organización como organismo vivo

Morgan (1990) identifica que el capital humano es parte fundamental de este y, por ende, es necesario generar motivación dentro de la organización. Asimismo, toma como autor de referencia a Maslow, quien identifica cinco tipos de necesidades jerárquicas, a saber: fisiológicas, de seguridad, sociales, del ego y de auto-realización.

La organización como cárcel psíquica

Esta metáfora, inspirada en el mito platónico de la caverna planteado en *La República*, sugiere que las personas en su cotidianidad personal y

organizacional suelen permanecer atrapadas en ilusiones y percepciones defectuosas, que no les permiten apreciar la realidad tal como es, pero conservan la posibilidad de zafarse de esos condicionamientos perceptivo-culturales para salir de la oscuridad y alcanzar una visión completa del mundo que las rodea y que queda iluminado por nuevos conocimientos (Morgan, 1990).

Morgan emplea la metáfora de la prisión psíquica para examinar algunas de las maneras en las que las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad que proporcionan un entendimiento imperfecto del mundo en el que operan (Carrillo & Jairo, 2003).

La organización como cultura

La naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, adherir a esas reglas de comportamiento implica tener éxito en la construcción de una “realidad social apropiada”. La sociedad tiene aspectos más rutinarios y aceptados socialmente, por ejemplo, habilidades sociales que se cumplen según códigos no escritos, pero que si se trastornan, el orden esperable de la vida-cultura se rompe, lo que genera inseguridad e incomodidad (Morgan, 1990).

La organización como cerebro

Según Kelly (2017), el cerebro se ofrece por sí mismo como una metáfora obvia de organización. Particularmente, si lo que deseamos es mejorar capacidades de inteligencia organizacional, la holografía demuestra una forma muy concreta en la que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada en cada una de sus partes, de forma que todas y cada una de estas representa la totalidad. Comparar un cerebro con un holograma parece ir más allá de todos los límites.

La organización como sistema político

Las organizaciones son vistas como sistemas de actividad política. Se evidencia que existen distintos intereses personales y grupales, en función de las tareas que se realizan, por la actividad e inserción que se tenga en el contexto organizacional, que implican distintas formas de pensar y de actuar y llevan a disputas en el interior de la organización. Estas disputas, o conflictos, deben resolverse por medios políticos según las reglas de cada organización (Morgan, 1990).

Modelo de las 7 S de McKinsey

El modelo de las 7 S de McKinsey tiene en cuenta la importancia del capital humano. De acuerdo con un enfoque estratégico, Talwar (citado por Ashu, 2013) afirma que:

El marco 7 S de McKinsey proporciona un enfoque estratégico para la gestión de recursos humanos. Fue desarrollado a principios de la década de 1980 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores que trabajan en la firma de consultoría McKinsey & Company. La premisa básica del modelo es que hay siete aspectos internos de una organización que deben alinearse para que tenga éxito. Estas siete características están interrelacionadas y deben considerarse conjuntamente para lograr una mejor integración entre la práctica de recursos humanos y la estrategia organizativa. (p. 41)

Las 7 S de McKinsey se dividen en esferas duras y blandas. En las primeras se encuentran:

- La estrategia: se basa en la planeación que debe realizar una organización para generar una ventaja competitiva, así mismo, debe estar enfocada a largo plazo. De acuerdo con Ansoff citado por Ashu (2013): “Transforma la organización de la posición actual a la nueva posición descrita en los objetivos, sujeto a las limitaciones de las capacidades” (p. 44). Esta postura evidencia la importancia de que exista un líder dentro de la organización capaz de generar una articulación entre sus diferentes objetivos.
- La estructura: se refiere a la importancia de delegar funciones y autoridad dentro de una organización para que exista una buena distribución de las tareas, como lo menciona Ashu (2013): “La estructura define los roles, responsabilidades y relaciones de rendición de cuentas. Tradicionalmente las estructuras eran altas con muchas capas y el enfoque de arriba hacia abajo se usaba para la comunicación” (p. 44). También es importante que existan mecanismos de dirección y coordinación.
- Los sistemas: consideran los diferentes procedimientos utilizados por la organización para llevar a cabo una gestión efectiva en cuanto a la planificación, control y gestión de los diferentes procesos presentes en una organización. Respecto a esta esfera, Singh (2013) menciona: “es importante contar con un líder innovador que logre simplificar o hacer más amenos los procesos mediante el uso de nueva tecnología que permita tomar decisiones de forma más eficiente” (como se citó en Ashu, 2013).

En las esferas blandas se encuentran:

- Los valores compartidos: estos buscan que los miembros de una organización se sientan identificados y que los propósitos de las personas se alineen con los de la organización, orientados hacia una misma dirección o meta. En este contexto, se conciben estos valores como “un conjunto de rasgos, comportamientos y características en las que la organización cree. Esto incluye la misión y visión de la organización” (Ashu, 2013, p. 44).
- Las habilidades: se refiere a la relevancia de las capacidades no solo del capital humano, sino también de la organización, en cuanto a procedimiento e incluso prácticas conjuntas. Respecto a esta esfera, Rosenberg (como se citó en Ashu, 2013, p. 45) menciona que: “la comunicación no violenta o la

comunicación compasiva es la capacidad de inspirar compasión de los demás y de responder a los demás y a nosotros mismos”.

- El estilo: se refiere a la dirección que decide implementar la organización con respecto al comportamiento y liderazgo que debe existir, teniendo en cuenta la importancia de contar con normas y pautas establecidas. Por lo demás, podemos afirmar que esta esfera tiene un elemento conductual en el cual:

Las organizaciones que utilizan los líderes y la cultura de interacción también abarcan la forma en que los gerentes interactúan con los empleados y la forma en que pasan su tiempo. Tradicionalmente, las organizaciones estaban influenciadas por el estilo militar de gestión y cultura, donde se esperaba que los empleados de rango inferior cumplieran estrictamente con la dirección y los procedimientos superiores. Hoy en día, un líder tiene que cambiar el estilo a un entorno más abierto, innovador y amigable con menos jerarquías y menor cadena de mando. (Ashu, 2013, p. 45)

- Las personas: son la base de una organización, por lo tanto es indispensable que esta busque capacitar y valorar los esfuerzos del capital humano mediante un plan de recompensas. Además, es preciso comprender aquellas motivaciones y metas personales en cuanto a capacidad de crecimiento que ofrece la organización. Con respecto a esta esfera, Purcell y Boxal consideran que: “es importante que la organización inculque confianza entre los empleados sobre su futuro en la organización y su futuro crecimiento profesional como incentivo para el trabajo duro” (como se citó en Ashu, 2013, p. 45).

Metáforas presentes en Servicol

Servicol es una organización encargada de la prestación de servicios de aseo, limpieza, mantenimiento y jardinería en general. El método empleado para la recolección de la información necesaria para esta investigación fue una encuesta realizada a cuatro directivos de la organización, que buscaba recolectar material para identificar las características y aspectos generales que permitieran hallar las metáforas presentes en dicha organización.

Para empezar, se hizo un estudio de las metáforas planteadas por Morgan (1990), así se creó una base teórica donde se plantearon preguntas para recopilar la información. Dichas preguntas estaban pensadas para evaluar aspectos clave de todas las organizaciones, como la importancia del talento humano, la relación de la organización con el entorno, la capacidad de adaptación, la forma de trabajo, la estrategia y la estructura.

Dentro de la organización se considera importante el talento humano, pues al prestar servicios basados en las actividades que requieren el uso manual, las personas son fundamentales. En este sentido, logramos evidenciar que la organización es muy fuerte en capacitación, lo que promueve una buena capacidad de adaptación y resolución de problemas. Con respecto a la estructura, se entiende que las personas tienen su cargo y su nivel dentro del organigrama, pero en el caso de presentarse un problema,

están en la capacidad de actuar gracias a la capacitación que se les brinda constantemente en la organización.

Al ser las personas el insumo más importante de la organización, se consideran como un sistema abierto, esto permite generar una relación con la metáfora de organismo vivo, dado que Morgan (1990) afirma que el “capital humano es parte fundamental de esta metáfora”. Por ende, es necesario generar motivación dentro de la organización. Respecto a esto, los directivos coinciden en que los empleados están muy fidelizados con la organización, de manera que es normal que se sientan a gusto con su trabajo, lo que responde a un proceso de motivación y a una correcta comunicación y coordinación.

En temas de comunicación, la organización siempre busca escuchar a sus empleados y responder de una manera adecuada, que transmita los intereses de la empresa. Asimismo, se evidencia en la coordinación una correcta división de trabajo, teniendo en cuenta la carga laboral durante la cual el trabajador realiza las diferentes funciones establecidas en el cronograma de actividades.

La organización se encuentra en completa disposición de atender las demandas, de acuerdo con su actividad económica. Es por esto que se identifica la *metáfora de la organización como cultura*, como resultado del carácter que forjan en sus empleados, lo que resulta evidente en su acción comunicativa y en su capacidad para la resolución de problemas.

Además, siguiendo con la metáfora mencionada, se considera al capital humano como fidelizado y se entiende que la organización logra involucrar a sus miembros con pensamientos estratégicos, en el sentido que buscan capacitarlos e integrarlos. Por ende, las personas que conforman los departamentos son quienes ayudan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como bien lo resaltan los directivos: el talento humano es la “columna vertebral de una compañía”.

Descripción del modelo organizacional

Servicol y su modelo de gestión

El modelo de gestión escogido para Servicol es el de las 7 S de McKinsey. A continuación, se presenta una matriz fundamental para la identificación del modelo de gestión (tabla 1).

Tabla 1. Matriz de análisis estratégico

Componente	Variable	Preguntas
Estrategia	Misión, visión y objetivos	Nombre cinco valores organizacionales que se evidencian dentro de la organización.
	Fuerte orientación al mercado	¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la organización?
	Innovación	¿La innovación hace parte de la estrategia de la organización?
Estructura	Estructura adecuada al modelo de negocio	¿La organización tiene una estructura definida o flexible?
	Jerarquía	¿Existe un organigrama definido en la organización?
	Comunicación formal o informal	Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación efectiva, ¿cómo describe la comunicación dentro de su organización?
Sistemas y procesos	Sistemas principales que se ejecutan en la organización	¿Cómo se encuentran distribuidas las áreas de la organización?
	Aprovechamiento de los recursos y modo de control	¿Las personas que conforman la organización entienden que los recursos son limitados y que estos deben aprovecharse de manera adecuada?
	Supervisión de las labores ejecutadas	¿Qué medidas utiliza la organización para ejercer control sobre las actividades?
Valores compartidos	Descripción de los valores organizacionales	¿Qué valores considera importantes para la organización?
	Cultura corporativa	Considerando la importancia de la cultura organizacional, ¿cómo describe la cultura en sus trabajadores? ¿Cree que por medio de la cultura organizacional puede influir en la fidelización de los individuos de su organización?
Estilo	Liderazgo	¿Considera que en la organización existe una persona encargada de liderar para lograr metas y objetivos?

Estilo	Trabajo en equipo	¿Existe una cultura definida con la que los trabajadores se identifiquen? ¿Cómo logra la organización que su capital humano trabaje en equipo?
	Programa de capacitación	¿Qué programas o servicios de capacitación ofrece la organización a sus empleados?
Personas	Evaluaciones periódicas	De acuerdo con la importancia de realizar una evaluación periódica de la calidad del trabajo de sus empleados, ¿cómo la lleva a cabo su organización?
	Selección de personal-perfiles	¿Cuál es el método utilizado por la compañía para llevar a cabo el proceso de selección de personal?
Habilidades	Habilidades destacadas por la compañía que pueden hacer bien, personal idóneo	¿Qué habilidades de sus trabajadores considera usted que fortalecen a la organización?
	Competencias destacadas en la organización	¿Cómo identificar las fortalezas de las personas? ¿Cree que esas fortalezas hacen que la organización sea competitiva?
	Desarrollo y evaluación de las competencias	¿Constantemente se encuentra haciendo un seguimiento a las competencias que desarrollan las personas? ¿Cómo impacta el seguimiento a la organización?

Fuente: elaboración propia.

Servicol y la relación con el modelo de las 7 S de McKinsey

En la organización se evidenció una fuerte relación con el capital humano, se comprende que dentro de esta existe una distribución equitativa de tareas. Además, existe una estrategia claramente definida que, sumada a la manera en que las personas hacen parte del cumplimiento de objetivos, es la fuente generadora del éxito en el mercado.

Servicol considera importante contar con una estrategia clara que permita generar una buena planeación y ventaja competitiva dentro del mercado. En este sentido, la organización considera que es importante tener en cuenta las exigencias o demandas del entorno y, por esto, cuenta con una excelente prestación de servicios, que evidencia que su principal preocupación es ofrecer calidad a sus clientes, lo que se logra mediante la capacitación del personal.

La organización considera que la innovación es fundamental a la hora de prestar un servicio, ya que es indispensable para lograr competitividad en el mercado. También se comprende su importancia a la hora de generar estrategias y tomar decisiones, porque permitirá el desarrollo de objetivos y mejores resultados.

Finalmente, Servicol resalta los valores organizacionales que forman parte de su crecimiento y fortalecimiento en el mercado: comunicación, bienestar, identidad, responsabilidad, honestidad y competitividad, que a su vez generan una ventaja en la organización, referente al cumplimiento y el compromiso con los clientes.

La estructura organizacional de Servicol evidencia que existe una estructura definida, con departamentos específicos para cada área de la organización, y que gracias al proceso de capacitación, los empleados están en capacidad de asumir sus labores momentáneamente.

La organización cuenta con una “excelente comunicación asertiva”. En la figura 1 se presenta la distribución de la organización según su organigrama.

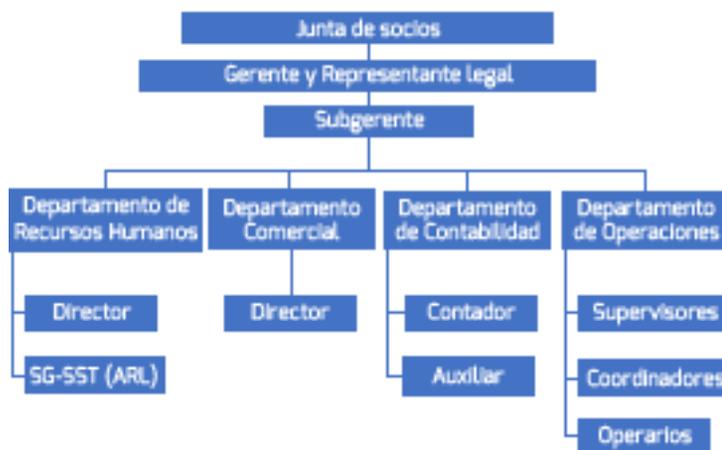


Figura 1. Organigrama de Servicomercializadora de Colombia Ltda.
Fuente: elaboración propia con datos suministrados por Servicol.

Los sistemas y procesos

En los resultados de las encuestas se encontró que dentro de la organización cada persona está capacitada para realizar una función específica. Con respecto a los procesos, se evidenció presencia de estos dentro de la compañía, ya que cada acción tiene un proceso detrás, como la resolución de conflictos o el proceso de selección, pese a esto, podría implementarse una administración por procesos que aportaría mayor dinamismo a la empresa.

Las áreas de Servicol se encuentran distribuidas como se muestra en la figura 1, en un esquema jerárquico, pero en constante relación. A su vez, cada área tiene que cumplir una tarea específica, y en ocasiones las áreas se unen para realizar alguna labor conjunta, recibir algún reto, solucionar un problema o apoyarse entre ellas, teniendo en cuenta el bienestar de las personas.

Dentro de los sistemas y procesos se considera indispensable ejercer un control. Servicol cuenta con una adecuada supervisión de las actividades realizadas, además, implementa informes de gestión que permiten contar con una documentación clara. En vista de considerar que existen recursos limitados, la organización le recalca a su personal la importancia que le da a cuidarlos y aprovecharlos de la mejor manera para satisfacer al cliente.

Los valores compartidos

Los valores se evidencian en la existencia de una cultura definida, en la cual los empleados están muy fidelizados con la organización, existen objetivos individuales en ambas partes, dentro de la organización todos entienden que hay un mismo fin y el trabajo se realiza de la mejor forma, lo que garantiza un beneficio colectivo.

Los siguientes son los valores compartidos presentes dentro de la organización:

- responsabilidad social,
- compromiso,
- calidad,
- y transparencia.

La organización resalta que para lograr que su capital humano se apropie de estos valores es indispensable fortalecer su cultura de fidelización y contar con un líder capaz de influir en las personas.

El estilo

Este elemento se considera importante con respecto al liderazgo, frente a esto, la organización resalta como líderes a la gerente y al subgerente, quienes están en constante comunicación con el personal. Esta relación motiva a las personas a cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades requeridas por los clientes, de esta manera buscan que la organización se mantenga en una armonía laboral estable.

En cuanto a la cultura definida, los trabajadores dentro de la organización se identifican con aquella basada en dar y recibir, para esto es indispensable que exista trabajo en equipo y que la organización logre identificarlo, por medio de pruebas que reconozcan las actitudes de liderazgo con las que cuenta cada persona, para así brindarles el apoyo pertinente en recursos humanos y mejorar el trato entre los diferentes miembros de la organización.

Las personas

Como se ha mencionado, las personas son la columna vertebral que garantiza el éxito de una organización, por lo cual parte de la continuidad

se logra con una fuerte capacitación del recurso humano. Para ello, Servicol brinda capacitaciones en cuanto a servicio al cliente, comunicación asertiva, autocuidado, conocimiento vial, entre otros.

Dentro de Servicol, los líderes hacen mucho énfasis en la motivación y la capacitación, por esto ofrecen a sus empleados servicios que, si bien les ayudan a mejorar su labor, también les aportan a su crecimiento personal y profesional. Además, la compañía les ofrece incentivos, como celebraciones de fin de año, que hacen que los empleados se sientan parte de la organización y se logre un beneficio bilateral.

La organización realiza evaluaciones que permiten evidenciar la calidad del trabajo del recurso humano, por medio de informes de gestión que evalúan periódicamente a los empleados; también se realizan reuniones bimensuales con el personal para evaluar las novedades de los clientes y así mejorar la prestación de los servicios.

Además de las evaluaciones periódicas que realiza la organización para evaluar el desempeño de sus empleados, en los lugares de trabajo queda consignado el resultado de la labor en una minuta manual, donde se evidencia el cumplimiento total o parcial del trabajo de cada día. Aquí se percibe una oportunidad de mejora, pues al digitalizar este proceso, los líderes de la organización pueden ejercer un control más.

Las habilidades

Las habilidades se relacionan con esas capacidades que tienen las personas dentro de una organización y que ayudan al desarrollo eficiente de las actividades de servicios. Servicol resalta las siguientes:

- empatía,
- pensamiento crítico,
- resolución de conflictos,
- y entusiasmo, entre otros.

Como resalta Servicol, el capital humano es fundamental y la organización busca exaltar las cualidades y fortalezas sobresalientes de sus trabajadores, para generar ascensos dentro de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, es importante generar un seguimiento a través de reuniones, donde se consideren las diferentes opiniones o sugerencias de los usuarios y clientes.

Conclusiones

Servicol es una organización caracterizada por las metáforas de organismo vivo y de cultura. Con respecto al modelo, en la investigación se tuvo en cuenta el capital humano, ya que es identificado como la “columna vertebral” de la empresa, lo que sugiere que las personas son la base fundamental de su éxito y por eso las 7 S de McKinsey se acomodan al interés

que tiene la organización en capacitar y formar líderes. Servicol cuenta con una administración basada en el trabajador, es decir, el personal está continuamente capacitado y debidamente entrenado de acuerdo al perfil solicitado por el cliente, lo que, a su vez, establece al trabajador como factor principal de atención y genera que la organización se preocupe continuamente por el bienestar de cada uno de ellos.

Es necesario implementar nuevas mejoras que analicen las opciones y puntos fuertes para modernizar el aparato productivo, equipos, procesos y gestión, no solo con tecnología, sino proyectando la organización hacia el futuro, planeando un aumento en la capacidad de adaptación para que la compañía pueda mantenerse en el tiempo y asumir los retos que exige cada contexto.

Asimismo, la innovación ayuda a encontrar alternativas que mejoren la gestión y garanticen un uso óptimo de los recursos de la organización. Innovar en su aparato productivo es una estrategia para ser más competitivos, desarrollar nuevos servicios y ofrecer una mejor experiencia al cliente, lo que conlleva un aumento en la utilidad.

Finalmente, se recomienda realizar una administración por procesos y no por funciones, de tal manera que cada uno de los trabajadores tenga presente que sus responsabilidades van más allá de las funciones asignadas, pues lo que en realidad importa es que los procesos que promete la organización se cumplan. De esta forma hay un beneficio colectivo, pues se crea un compromiso que ayuda al crecimiento de la empresa y genera ventajas en la planeación y el desempeño de la organización, lo que implica el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Referencias

- Ashu, S. (2013). A study of role of McKinsey's 7 S framework in achieving organizational excellence. *Revista de Desarrollo de la Organización*, 31(3), 39-50.
- Carrillo, G. & Jairo, E. (2003). Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 108-113.
- Cristóbal, L. R., Valero, R. M., & Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1). <https://bit.ly/3rYdGOV>
- Kelly, W. (2017). Las metáforas de Morgan: una herramienta para interpretar el modelo gerencial de la Secretaría de Salud del estado Falcón. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(4), 49-68.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. RA-MA.