



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas
colombianas

Juan Felipe Castro Román
José Ignacio Ramírez Sánchez

Administración de empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración
Bogotá
2020

Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas
colombianas

Juan Felipe Castro Román
José Ignacio Ramírez Sánchez

Director: Rodrigo Arturo Zárate

Administración de empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración
Bogotá
2020

Tabla de contenido

1. Introducción	5
2. Marco Teórico	10
2.1. Burocracia:	10
2.2. Holocracia:	10
2.3. Capital Humano:	11
2.4. Innovación:	11
2.5. Clima Laboral:	12
2.6. Gerencia:	12
2.7. Rendimiento empresarial:	12
2.8. Liderazgo:	13
2.9. Liderazgo Compartido:	13
2.10. Sistema de Dirección Burocrático:	13
2.11. Sistema de Dirección Evolutivo:	13
2.12. Jerarquía:	14
3. Estado del Arte	15
4. Marco Metodológico	27
4.1. Diseño de la investigación	27
4.2. Metodología	28
5. Desarrollo	31
5.1. Principales Características de Los Sistemas de Dirección Evolutivos	31
5.2. Principales Diferencias Entre los Sistemas de Dirección Evolutivos y los Sistemas de Dirección Tradicionales	34
5.3. Empresas Internacionales que Aplican de Manera Exitosa el Modelo de Dirección Evolutivo	36
5.4. Forma en que los ejecutivos de alto nivel, con experiencia en manejo de grupos, alinean a sus equipos con la visión de las empresas	38
5.5. Relación entre la satisfacción de los empleados y su desempeño laboral	40
5.6. Relación entre el tipo de jerarquía, cercanía entre directivos y subalternos, y la satisfacción de los empleados	42
5.7. Relación entre la satisfacción que tienen los empleados con los procesos internos de las empresas	43

5.8. Cambios en los procesos han ayudado a los directores de las empresas a mejorar los resultados.....	46
5.9. Posibilidad de que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia	47
6. <i>Implementación</i>.....	49
<i>Conclusiones</i>	51
<i>Referencias</i>.....	54
<i>Anexos</i>.....	59

1. Introducción

Planteamiento del problema

El mundo actual es globalizado, interconectado y muy rápido, sin embargo, la mayoría de las empresas tienen sistemas de gestión rudimentarios (Dignan, 2020). Muchas de estas tienen como base de sus operaciones sistemas burocráticos, que, según un estudio del *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, trae limitaciones en la creatividad individual de los trabajadores, lo que por consiguiente afecta los trabajos que estos desarrollan para la empresa. El problema es que dentro de una organización con sistema burocrático hay poco espacio para la pasión por el trabajo, el ingenio y la autodirección, lo que obstaculiza la introducción de nuevos métodos de gestión y dirección dentro de la empresa (Mori, 2017).

Lo anterior da como resultado una segunda problemática, el desaprovechamiento del capital humano por parte de las empresas, que es la base fundamental para el éxito de estas. Según un estudio del Banco Mundial (1995), basado en las evaluaciones de 192 países, concluyó que la riqueza global constituye el 16% del capital físico, el 20% del capital natural y el 64% atribuido al capital humano y social (en Jamal & Saif, 2020) Esto puede ser aplicado también a las empresas, cuyo capital más grande, y muchas veces el más desaprovechado, también es el humano.

Según un estudio de Garton (2019), asociado de Bain Company, los recursos realmente escasos ahora en las organizaciones son el tiempo, el talento y la energía de las personas de su organización, en la mayoría de los casos a causa de la burocracia (Garton, 2019). Para dar solución

a esto, es necesario una gestión innovadora por parte de las empresas, por lo que, según un artículo de Harvard Business Review, las empresas necesitan una dirección con mentalidad de productividad evolutivo, ya que esto simplifica la estructura de su organización y alinea su modelo operativo con las verdaderas fuentes de valor en su negocio (Mankins, 2017).

Según lo expuesto en los párrafos anteriores, esta investigación es de importancia para líderes y equipos en Colombia que buscan reinventar sus organizaciones y obtener mejor desempeño, ya que, lo que se pretende es evaluar la aplicabilidad del modelo de liderazgo evolutivo, que evita sistemas burocráticos, que son utilizados por una gran parte de las organizaciones en el país actualmente. Lo anterior ha causado que sean las mismas políticas de las organizaciones, o sus mismas jerarquías, las que frenen y aplacen el espíritu de sus colaboradores. Este tipo de sistemas ya no son aptos para el mundo actual del trabajo y la implementación de este sistema ayudaría a las empresas del país a utilizar modelos de dirección utilizados por empresas exitosas en el mundo, mejorando así sus resultados.

Según un artículo de Harvard Business review, las mejores empresas, las que no se rigen bajo un modelo burocrático y aplican el modelo de liderazgo evolutivo, son más productivas, superando por alrededor de un 40% al resto. Esta diferencia en productividad da como resultado ganancias significativamente más altas (márgenes operativos de entre 30% y 50% más altos que los de sus pares de la industria) y un crecimiento más rápido. Además, indica que se está perdiendo alrededor del 20% de la capacidad productiva de las empresas, si se hace la comparación, esto sería más de un día perdido a la semana (Mankins, 2017).

Este estudio representa una oportunidad de reinención para las organizaciones en el país, así que lo que se propone con esta investigación es analizar el funcionamiento de organizaciones

en Colombia, medianas y grandes empresas, comparándolas con empresas que estén en el mismo sector y que tengan sistemas de dirección considerados evolutivos. Con esta información se pretende validar la factibilidad de que las empresas con un sistema de dirección burocrático puedan llevar a cabo un proceso de transición hacia el sistema de dirección evolutivo, pues al comparar empresas que estén en el mismo sector se puede evidenciar de manera más simple los resultados obtenidos y cómo fue que estas empresas lograron desarrollar este cambio.

Lo anterior lleva a que se plantee la pregunta central de la investigación

¿Qué características tienen las empresas con sistemas de dirección evolutivos que se puedan implementar en las empresas colombianas con sistemas de dirección tradicionales burocráticos?

Objetivos

Objetivo General: Determinar la Posibilidad de que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia

Objetivos Específicos:

1. Definir cuales son las principales características de los sistemas de dirección evolutivos.
2. Definir las principales diferencias entre los sistemas de dirección evolutivos y los sistemas de dirección tradicionales.
3. Definir un grupo de empresas internacionales que aplican de manera exitosa el modelo de dirección evolutivo.
4. Determinar cómo logran los ejecutivos de alto nivel, con experiencia en manejo de grupos, alinear a sus equipos con la visión de las empresas.

5. Determinar la relación entre la satisfacción de los empleados y su desempeño laboral.
6. Determinar la relación entre el tipo de jerarquía, cercanía entre directivos y subalternos, y la satisfacción de los empleados.
7. Determinar la relación entre la satisfacción que tienen los empleados con los procesos internos de las empresas.
8. Determinar qué tipo de cambios en los procesos han ayudado a los directores de las empresas a mejorar los resultados.

Hipótesis

H1. El sistema de dirección evolutivo puede ser replicado por los directores de empresas en Colombia para obtener mejores resultados organizacionales, ya que con su aplicación se generará un mayor rendimiento organizacional.

H2. Las empresas colombianas que implementen el sistema de dirección evolutivo tendrán una ventaja competitiva sobre las empresas que todavía utilicen sistemas de dirección tradicionales burocráticos.

H3 Será más fácil para las empresas colombianas que apliquen el sistema de dirección evolutivo competir en mercados internacionales, ya que van a tener las herramientas para competir con las empresas que hayan implementado este modelo.

H4. En Colombia es posible generar una cultura empresarial innovadora, en donde las empresas sean dirigidas por sistemas evolutivos, lo que ayudará al país a ser más competitivo en la región.

H5. En las empresas en las que los empleados tienen una participación mínima y sus roles se vuelven rutinarios, por lo que no desarrollan su potencial, los resultados obtenidos tanto de manera individual, como el desempeño en general de la empresa son bajos.

H6. Las empresas en Colombia están perdiendo oportunidades de crecimiento por tener sistemas de gestión que no potencializan las habilidades de sus colaboradores.

2. Marco Teórico

Después de una revisión de los temas importantes que se van a tratar, se hizo una selección de términos clave que nos van a ayudar al desarrollo de la investigación, los cuales son:

2.1. Burocracia:

Max Weber propone para las organizaciones una distribución jerárquica del trabajo donde los integrantes de la organización se especializan únicamente en su campo y funciones de trabajo. Para Weber la burocracia como un instrumento de legitimación de poder, ya que según esta teoría todas las acciones de los trabajadores se ven altamente influenciadas por estructuras de dominancia y genera previsibilidad y mayor eficiencia (Martínez, 2016). Sin embargo esta teoría ha sido catalogada como destructiva por varios autores como Tanya Fitzgerald (2009), en su estudio *The Tyranny of Bureaucracy: Continuing Challenges of Leading and Managing from the Middle* y Robert Merton, que argumentan que esta teoría lleva a las organizaciones a ser ineficientes ya que se genera dentro de las organizaciones diferentes disfunciones como el apego exagerado a los reglamentos, formalismo y papeleo excesivos, resistencia al cambio, despersonalización, sistema de toma de decisiones basado en la jerarquía, entre otros.

2.2. Holocracia:

La palabra holocracia proviene de dos vocablos griegos holos-cracia, considerada como un todo autónomo y autosuficiente, integrado a su vez en una unidad mayor. Por un lado, Bryan Robertson (2015), autor del libro *Holocracy*, señala que la naturaleza humana es extremadamente sensible y que funciona de una manera excelente cuando se trata de corazonadas y la cognición del cambio en general. Además, este autor también menciona que la holocracia es un sistema poco conocido

por la mayoría de las organizaciones, para quienes la utilizan la consideran como una forma de interrelacionarse con la empresa moderna, haciendo uso de herramientas administrativas como el liderazgo, para incrementar la eficiencia, responsabilidad y transparencia de los empleados, generando un ambiente de armonía y felicidad entre los equipos; la comunicación es necesaria para conseguir los objetivos (Robertson, 2014).

2.3. Capital Humano:

El capital humano es considerado por muchos líderes como el recurso más importante de las organizaciones, pues encarna la fuerza de trabajo y representa el recurso económico de la organización, ya que se espera que este genere futuras corrientes de ingresos (Flamholtz, 1999, citado en Smithey & Ployhart, 2013). Un capital humano comprometido representa un mayor esfuerzo y compromiso hacia la organización y diferentes expertos lo han categorizado como un factor crítico para obtener el resultado comercial deseado que se necesita durante la recesión y el estancamiento para un crecimiento rápido (Gupta & Sharma, 2016). Las organizaciones se han dado cuenta que pueden desarrollar este recurso para obtener una mayor retención de los empleados, una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento financiero, es decir un mayor rendimiento organizacional en general (Gupta & Sharma, 2016).

2.4. Innovación:

La innovación es algo muy importante para nuestro estudio, eso se puede notar al analizar brevemente el Sistema de Innovación Chandleriano de la posguerra, así encontrar las razones por las que se está rompiendo al exponer algunas de sus trampas y contradicciones, darnos cuenta que están surgiendo nuevos arreglos para crear un Sistema de Innovación en Red global y, finalmente, sugerir cómo los empleados, los sindicatos y los reformadores políticos pueden actuar para

involucrar a todos grupos de empleados en nuevas formas de organización del trabajo para que puedan asumir un papel de "impulsores" de innovación (Kristensen, 2010).

2.5. Clima Laboral:

Hay varios conceptos que hablan del clima laboral pero sin duda alguna la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores mas importantes lo que la hace substancial para el rendimiento profesional esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características del temple que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento (Andrew, 2003). El clima laboral es algo muy importante en la actualidad. Se empezó a escuchar de este tema gracias a Elton Mayo y el efecto Hawthorne, que hablaba de que se creía que la atención especifica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Años después se hablaba de la Teoría X y Y de McGregor en dónde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

2.6. Gerencia:

Es el término utilizado para describir a la Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad. Según el artículo *It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship* la manera en la que estos piensan, impacta directamente el desempeño y la creatividad de la organización que manejan (Chen & Nadkarni, 2017).

2.7. Rendimiento empresarial:

El rendimiento empresarial se refiere a las actividades que están bajo el control de los individuos, contribuyen a las metas y objetivos de la organización y pueden medirse en función del nivel de

conocimientos del individuo. En otras palabras, es la cantidad y calidad del logro que un individuo o un grupo contribuye a la organización (Chahal et al, 2016).

2.8. Liderazgo:

conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

2.9. Liderazgo Compartido:

Aunque no hay una definición clara de liderazgo compartido, varios autores concuerdan en que se necesita reconocer el papel de liderazgo en múltiples niveles tanto formales como informales, y la necesidad de redes de colaboración para participar en sistemas complejos (Lumby, 2017). Una afirmación característica del liderazgo compartido es que se disminuye el poder del líder único, permitiendo que otros también tomen un papel de liderazgo.

2.10. Sistema de Dirección Burocrático:

Es la forma de liderazgo más formal, en la que el líder dirige a sus empleados hacia la consecución de objetivos y tareas en base a normas estrictas y concretas. Este tipo de liderazgo genera un ambiente de trabajo rígido entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

2.11. Sistema de Dirección Evolutivo:

Es un tipo de liderazgo que busca maximizar el potencial de cada individuo dentro de las organizaciones para así lograr obtener mejores resultados en las mismas.

2.12. Jerarquía:

La jerarquía es una forma de organizar los esfuerzos compartidos de un grupo de individuos. En la actualidad esta es la estructura más natural de una organización (Jaques, 1990). Las estructuras jerárquicas dependen de superiores dirigiendo el trabajo de las personas a su cargo y están normalmente relacionadas con sistemas burocráticos (Harper, 2000).

3. Estado del Arte

Para el desarrollo de la investigación es fundamental tener como base estudios e investigaciones previas acerca de temas relacionados con el tema de estudio, estos son:

Holocracy - the New Management System: Este artículo realizado por Krasulja, Radojević y Janjušić (2016) analiza uno de los modelos que las compañías modernas están implementando para evitar las jerarquías y administraciones innecesarias y así reducir sus costos. Este modelo se llama Holocracia y las organizaciones lo están implementando, ya que les ayuda a ser más eficientes. Lo que el artículo pretende es analizar el entorno en el que se desenvuelven las empresas actualmente y la aplicación de sistemas holocráticos en estas, para esto se analizaron diferentes organizaciones que han implementado este modelo. Finalmente, se encontró que su aplicación sigue siendo cuestionable, ya que es una teoría muy joven, pero que en un futuro cercano probablemente se tendrá más claridad sobre los resultados que trae la aplicación de este modelo en las organizaciones.

Differentiating Two Facets of Trust in Colleagues: How Ethical Leadership Influences Cross-Team Knowledge Sharing: Este artículo realizado por Tu, Zhang, Lu y Wang (2019) examina la relación entre el liderazgo ético y el intercambio de conocimientos entre empleados y equipos a través de los efectos diferenciadores de la confianza cognitiva y afectiva en los colegas. Este estudio, que toma forma gracias a la teoría del liderazgo y del desarrollo organizacional, demuestra que si existe una relación entre estas variables. Para la recolección de los datos, los autores hicieron uso de fuentes como el testimonio de 214 empleados y sus supervisores.

Este estudio concluye que el liderazgo ético predice positivamente el intercambio de conocimientos entre empleados y entre equipos. La confianza afectiva en los colegas media la

relación entre el liderazgo ético y el intercambio de conocimientos entre los empleados entre equipos, mientras que la confianza cognitiva en los colegas no lo hace.

Distributed Leadership and bureaucracy: Este artículo, realizado por Lumby (2017), analiza el liderazgo compartido dentro de la literatura existente sobre las organizaciones post burocráticas, sostiene que tanto la burocracia como el liderazgo compartido son enfoques idealistas, y que ambos están potencialmente relacionados con abusos de poder, lo que genera estancamiento dentro de las organizaciones. Finalmente sustenta que la burocracia ofrece un compromiso más realista y profundo con las cuestiones de poder y su rechazo.

Clásicos de la Administración Pública: Este artículo de Jay Shafritz y Abert Hyde (1999), busca explicar las ineficiencias e ineficacias de la burocracia a través de las investigaciones de Robert Merton. Se recopilaron datos de las investigaciones de Max Webber y Robert Merton para tener una teoría a favor y otra en contra de la burocracia. Gracias a esto, se encontraron las disfunciones de la burocracia, es decir, anomalías o imperfecciones en el funcionamiento de este sistema.

Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership: Este artículo de Barnes et al (2013) analiza el método de liderazgo compartido que está siendo utilizado por las organizaciones contemporáneas, este artículo pretende comprender el liderazgo por medio de enfoques no convencionales en oposición a la lógica dominante asociada con el liderazgo organizacional convencional. Un ejemplo actual de una deliberación tan poco ortodoxa es la conciencia emergente de la influencia de la banda Grateful Dead en la gestión y el liderazgo empresarial. El documento examina e interpreta las experiencias y las creencias expresadas de Jerry García, integrante de Grateful Dead para ofrecer una conceptualización de cómo el liderazgo compartido podría surgir en entornos organizacionales tradicionales, finalmente el análisis indica

aspectos de liderazgo transformacional, liderazgo de servicio y liderazgo auténtico que le permitieron influir en el entorno necesario para el surgimiento del liderazgo compartido.

Holacracy: internal transformation for management: Huilcapi, Mora y Escobar (2018) escriben este artículo que estudia los aspectos relevantes de la holocracia, revisando los contenidos teóricos conceptuales en el entorno empresarial, como elemento primordial de la administración y su influencia en el desempeño del personal. Esta información de acuerdo a la teoría de la holocracia. Es importante tener en cuenta que las micro, pequeñas y medianas empresas locales, funcionan bajo la estructura organizacional tradicional, en las que predomina la autoridad del jefe o de quien las dirige.

Esta investigación tiene como objetivo identificar las características, principios y beneficios, de la holocracia, como herramienta de gestión y cómo esta influye en el desempeño del talento humano que labora en las entidades. Se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa como metodología, tomando como base la aplicación de técnicas necesarias como las encuestas realizadas a gerentes, administradores y jefes de las unidades objeto de investigación en la ciudad, información que se tabuló, analizó e interpretó. Esto ha permitido identificar las principales características de la población objeto de estudio.

Se concluye que cimentar una cultura cuando las empresas recién se constituyen, es la base para que el sistema holocrático genere resultados positivos; sin embargo, Thévenet (1984) señala que pese a que la cultura empresarial abarca realidades muy diversas, no es menos cierto que siempre está presente una característica cultural, la misma que se convierte en un subsistema.

Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers: El artículo de Milosevic et al (2019) construye un modelo de liderazgo tóxico y lo ilustra empíricamente, aportando detalles de los resultados que trae a las organizaciones el liderazgo

tóxico comparándolo con las otras clases de liderazgo negativo como el destructivo, abusivo y ofensivo. Se muestra qué tan dañino puede ser este tipo de líderes en una organización.

El liderazgo tóxico, como estilo de liderazgo oscuro, tiene una influencia considerable en el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, la naturaleza del liderazgo tóxico, así como su influencia en el proceso, solo se ha entendido parcialmente. Basado en la investigación existente sobre el liderazgo oscuro, así como en los hallazgos de un estudio de casos múltiples, este estudio contribuye a la teorización actual de tres maneras. Primero, el liderazgo tóxico puede causar menos daño en comparación con el liderazgo destructivo o abusivo debido a la falta de una intención explícita de dañar a otros. En segundo lugar, la toxicidad de este estilo de liderazgo está en el proceso de influencia a través del cual estos líderes interfieren con la capacidad de otros para realizar las tareas laborales, tanto de sus superiores (al interferir con su capacidad para evaluar el desempeño del líder) como de sus subordinados (al imponer reglas innecesarias y limitar la productividad). Finalmente, nuestros hallazgos ilustran que los seguidores de líderes tóxicos pueden exhibir una agencia considerable no solo al negarse a seguir a los líderes tóxicos, sino también al trabajar activamente para minimizar su impacto dañino. Al centrarse en el proceso de liderazgo tóxico, nuestro estudio ilumina los matices del liderazgo tóxico y, lo que es más importante, cómo los seguidores pueden superar los resultados negativos y neutralizar la influencia tóxica del liderazgo a través de soluciones alternativas y aprendizaje. Con este fin, los hallazgos brindan un paso adelante en el estudio del liderazgo oscuro e iluminan varias avenidas importantes que la investigación futura debe considerar.

Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad: Este artículo de Maestra et al (2012) se basa en las variables que influyen en el desarrollo del clima organizacional, así como su relación con la satisfacción de los empleados y la

competitividad, de igual manera se menciona la metodología para la evaluación de el clima laboral, en donde se concluyó que para ser una empresa competitiva es necesario comenzar desde el origen del problema y mantener un buen ambiente laboral. Toda esta información de acuerdo con la teoría de la ventaja competitiva y la teoría de las cinco fuerzas.

Es importante notar la importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y su competitividad. Esta información se recogió a través de encuestas para poder concluir que el clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados así como en su conducta afectando directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral.

Bureaucracy and Hierarchy – what Else!?: Diefenbach y Todnem (2012) realizan un artículo que se enfoca en tres áreas de la burocracia y la jerarquía en las organizaciones: las cualidades funcionales, éticas y sociales de las jerarquías, sus aspectos organizacionales, culturales y sociopsicológicos y los puntos de vista alternativos de esta.

Bureaucracy Re-enchanted? Spirit, Experts and Authority in Organizations: Casey (2004) propone en este artículo que hay evidencia emergente de una serie de nuevas actividades que ocurren en organizaciones burocráticas, que desafían nuestras concepciones de este tipo de organizaciones. La teoría de la burocracia de Max Webber juega un papel fundamental en este estudio.

Se recopilaron datos de las investigaciones y teorías de Max Webber, así, se pudo demostrar que la elevación de autoridades contra-burocráticas y la invocación abierta de racionalidades contra-burocráticas que se presentan en las demandas de los empleados expertos, potencialmente disidentes, generan una respuesta gerencial estratégica neo-racional. El burocrático neo-racional. La organización se mueve para adaptarse a las diversas demandas de

creación de significado, autoexpresión o mayor presentación de congruencia ética entre un amplio sector de trabajadores organizacionales.

Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation: El artículo de Bader Alharbi et al (2019) investiga a profundidad los efectos directos e indirectos de la cultura organizacional en la innovación dentro de las empresas a través del sistema de dirección y control como método de medición. La proposición fundamental de esta teoría es que las organizaciones son diferentes en términos de los recursos estratégicos que poseen y controlan, donde se centra en las preguntas básicas de por qué las naciones u organizaciones son diferentes y cómo las organizaciones mantienen una ventaja competitiva mediante el uso de sus recursos disponibles y cómo prosperan las organizaciones.

La cultura organizacional tuvo un efecto directo positivo y significativo sobre la innovación organizacional. En segundo lugar, los resultados de este estudio mostraron que la cultura organizacional también tuvo un efecto positivo y significativo en el sistema de control gerencial. En tercer lugar, los resultados de este estudio mostraron que el sistema de control gerencial tuvo un efecto positivo y significativo sobre la innovación organizacional. Finalmente, el sistema de control gerencial actúa como un factor mediador significativo entre la cultura organizacional y la innovación organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional tiene un impacto en la innovación organizacional, pero mejora cuando se usa el sistema de control gerencial.

Patagonia: Driving Sustainable Innovation by Embracing Tensions: Este artículo de O'Rourke y Strand (2017) busca mostrar el ejemplo de ecoinnovación que logró Patagonia. Es muy importante la teoría y los estudios de la innovación, ya que gracias a esto, Patagonia pudo realizar grandes proyectos.

Con base en información proporcionada por Patagonia, un examen cuidadoso de la literatura científica y las prácticas pasadas y existentes de esta marca de ropa, el análisis enfocado del ciclo de vida del sector textil, y la investigación de mercado dirigida, desarrolló dos soluciones de plazo inmediato. Liderar el camino en la comprensión y el establecimiento, con un alto grado de credibilidad científica, los verdaderos riesgos asociados con las sustancias químicas DWR que se utilizan actualmente. Además, comunicar de manera clara y directa los pasos específicos que Patagonia está tomando para ayudar a resolver este problema y continuar con su tradición de brindar transparencia a sus clientes.

Contrasting Management and Employment-Relations Strategies in European Airlines: Bamber et al (2009) plantean una discusión sobre la influencia del manejo de las personas en las aerolíneas. Contrastando los modelos de éxito como Ryanair y Southwest y teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se desempeñan las empresas. El artículo pretende discutir la desregulación (liberalización) de las aerolíneas y algunas de las instituciones internacionales que influyen en la gestión de personas dentro de estas. Este artículo ofrece un punto de partida y un marco analítico, que debería ser relevante para quienes realizan investigaciones o formulan políticas con respecto a las relaciones laborales en las aerolíneas y otras industrias.

Transformative Dynamics of Innovation and Industry: New Roles for Employees?: Hull Kristensen (2014) busca analizar el sistema de innovación chandleriano y ver sus puntos positivos y negativos. Es importante saber que las dinámicas de la innovación están experimentando cambios profundos, distribuyéndose globalmente e involucrando a más grupos de empleados en corporaciones. Esta evolución es un cambio radical del patrón anterior.

Si se están desarrollando tales bienes comunes y en qué medida probablemente dependa de la funcionalidad e institucionalidad de los mercados laborales regionales o nacionales, y cómo las

empresas se relacionan con estos mercados laborales. En un extremo, las empresas pueden intentar reclutar personas de diversos campos, pero luego vincularlos a la empresa y centralizar la comunicación a las capas superiores de la organización. De esta manera, las empresas no contribuirían a un mayor cultivo del conjunto de conocimientos del que se benefician. En el otro extremo, las empresas contratan a amplia escala y permiten que cada grupo dentro de la empresa se comunique con otros grupos y redes fuera de esta, por lo que la empresa se convierte en un nodo en una multiplicidad de comunidades colaborativas abiertas y cuasi profesionales.

Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance: Gupta y Sharma (2016) analizan la fuerza de trabajo y cómo sus cargos han cambiado drásticamente en los últimos años. En este artículo se pretende responder (i) qué es el compromiso de los empleados y en qué se diferencia de otros conceptos psicológicos; (ii) cuál es la diferencia en la percepción del compromiso de los empleados desde el punto de vista de los académicos y profesionales; (iii) cuáles son los resultados individuales y organizacionales del compromiso de los empleados; (iv) ¿Cuáles son los factores e impulsores del compromiso de los empleados que tienen consecuencias positivas para los empleados y la organización? Para finalmente concluir que el compromiso de los empleados es un estado, rasgo y comportamiento psicológico que muestra un comportamiento positivo de los empleados hacia la organización y sus valores. Por lo tanto, una organización debe prestar la máxima atención para reconocer la contribución de un empleado hacia la organización y sus necesidades y expectativas.

The Design of Effective Top Management Style: Khandwalla (1976) busca en este artículo identificar algunas dimensiones del estilo de la alta dirección que, según la literatura existente, son dimensiones clave. Además, identificar algunos estilos de alta dirección que se utilizan comúnmente. Cada estilo es una combinación particular de las dimensiones del estilo de

la alta dirección. También se quiere especificar dimensiones importantes del entorno externo de las organizaciones.

La noción básica es que las diferencias en los entornos de tareas de las organizaciones tienden a traducirse en diferencias en las estructuras de las organizaciones. La tendencia sugiere que las organizaciones que operan en un tipo particular de entorno tenderán a tener un tipo particular de estructura. La muestra de empresas en la que se basa este estudio es canadiense.

Existen algunas diferencias importantes entre Canadá e India, estas pueden ser útiles para explicar las diferencias que podamos encontrar en los niveles promedio de aspectos del estilo de gestión, como la toma de riesgos, la estructuración, la tecnocracia y la participación en la gestión de los dos países. Se describen las implicaciones de los resultados para la gestión india. Se indican los diversos caminos por los cuales una organización puede pasar de un estilo indeseable a uno deseable, y se hacen algunas sugerencias sobre la forma en que se podría implementar la estrategia de cambio.

Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style: Aquino (2000) utiliza las teorías de victimización para examinar en qué momento es más probable que los empleados se sientan víctimas de las acciones agresivas de sus colegas y determinar la relación de este suceso con el status jerárquico dentro de las organizaciones y los conflictos que hay con la gerencia, pues las relaciones organizacionales son casi inevitablemente jerárquicas y se caracterizan por desigualdades en el poder y el estatus relativo. La autoridad jerárquica es una forma única de poder cuyos efectos impregnan los sistemas de la organización y se traducen directamente en diferencias observables en la forma en que se trata a las personas en posiciones de estatus alto versus bajo. Finalmente, al identificar las condiciones que producen víctimas, las organizaciones pueden

disminuir la vulnerabilidad de los empleados al maltrato, lo que, a su vez, puede disminuir la probabilidad de que dicho tratamiento provoque actos destructivos de agresión en represalia.

Strategies of Renewal The Transition from ‘Total Quality Management’ to the ‘Learning Organization’: Ferguson-Amores y Garcia-Rodriguez (2005) buscan con este artículo comprender las estrategias de transición de Total Quality Management a learning organization, esto a través de la gestión de calidad total (TQM) y organización de aprendizaje (LO).

En el ambiente organizacional actual, las empresas están obligadas a ir más allá de enfoques de eficiencia en costes y buscar, además, la flexibilidad, la creatividad, la innovación, la satisfacción del cliente y la explotación de las nuevas tecnologías de la información, compaginando su orientación hacia la misión a largo plazo de la empresa con respuestas rápidas a cambios cada vez más complejos. Para la realización de este estudio, se analizó el cambio organizacional, es decir, tener en cuenta los factores: Escala de tiempo, Extensión, Nivel, Modo, Frecuencia de cambio. Con estos datos, se concluyó que la razón fundamental de la ausencia de continuidad en el proceso de cambio es la resistencia al cambio mostrada por los altos ejecutivos.

Does Flexibility of Employee–Management Relationship Influence the Operational Performance of Firms? A Case Study: Agarwall et al (2019) Investigan si una relación flexible entre la dirección y sus empleados influencia el desempeño operacional de las organizaciones. Las empresas de todos los tamaños en el mundo están interactuando constantemente con clientes y partes interesadas de diversas culturas, idiomas y antecedentes sociales. Dado que las empresas de hoy no tienen fronteras nacionales, las organizaciones deben estar lo suficientemente preparadas para gestionar complejos. En el contexto del entorno cambiante, una relación sana entre los empleados y la dirección en una organización es un requisito previo para el éxito de la

organización. Se requiere una relación sólida entre los empleados y la administración para lograr una mayor productividad y una mayor satisfacción en el trabajo.

La rotación de empleados tiene un impacto significativo en las ventas netas a los activos totales de la empresa de la muestra. La influencia de la rotación de empleados en el beneficio neto sobre los activos totales de la empresa de la muestra es estadísticamente significativa. La rotación de empleados afecta significativamente la ganancia operativa a los activos totales de la empresa de la muestra. La rotación de empleados no tiene ninguna impresión en el valor neto de los activos totales de la empresa de la muestra.

It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship: Chen y Nadkarni (2017) Comparan los tipos de liderazgo en las organizaciones y cómo el estilo de sus líderes afecta la manera de trabajar de sus grupos de trabajo. Los cambios acelerados en la competencia, los avances tecnológicos y las preferencias de los clientes han obligado a las empresas a pensar en el tiempo y han llevado el tema del tiempo a la vanguardia de la investigación de gestión estratégica.

La metodología para recopilar datos fue utilizar una muestra de 129 empresas chinas pequeñas y medianas, se encontró que la urgencia de tiempo de los directores ejecutivos está positivamente relacionada con su liderazgo temporal, que a su vez está positivamente relacionado con el espíritu empresarial corporativo. También examinamos los efectos de tres estilos de ritmo distintos: acción temprana, lo que significa que el director ejecutivo hace el mayor esfuerzo al principio del proceso de la tarea y se relaja a medida que se acerca la fecha límite; acción constante, lo que significa que el director ejecutivo distribuye el esfuerzo de manera uniforme a lo largo del tiempo asignado; y fecha límite-acción, lo que significa que el CEO es más activo a medida que se acerca la fecha límite.

Se descubrió que el estilo de acción con fecha límite inhibe el liderazgo temporal de los directores ejecutivos, pero los estilos de acción constante y acción temprana tienen efectos similares en su liderazgo temporal. Este estudio explica la base disposicional de las visiones subjetivas del tiempo de los ejecutivos, demostrando cómo las disposiciones temporales de los CEO moldean los comportamientos de las empresas.

4. Marco Metodológico

4.1. Diseño de la investigación

En esta investigación se pretende desarrollar una serie de entrevistas que están enfocadas hacia los directivos de varias empresas en Colombia, esto con el fin de tener una percepción más clara de los sistemas de gestión de las empresas que dirigen y de los diferentes procesos internos de estas, así como de la percepción que tienen de sus equipos de trabajo y el desempeño de estos, basándose en la manera en la que se dirige la compañía y su cultura organizacional, con esta información se puede analizar la factibilidad de que el sistema de gestión de las empresas haga la transición hacia el sistema evolutivo.

Con esta entrevista también se busca determinar si durante este tiempo los directivos entrevistados han podido implementar métodos de dirección evolutivos, bien sea en procesos estandarizados de la compañía o para mejorar la productividad de sus equipos de trabajo.

Por lo explicado en el párrafo anterior se decidió realizar una investigación de tipo cualitativo, cuya metodología es un cuestionario predeterminado, ya que este permite tener una percepción más clara de qué tipo liderazgo implementan las personas seleccionadas en las empresas que dirigen, por este motivo la población objetivo escogida para la investigación se determinó como empresas de tamaño mediano y grande que tengan sede en Bogotá. Como primera medida se determinó una muestra de diez ejecutivos de alto nivel con experiencia manejando personal, pertenecientes a empresas, con las características mencionadas, de diferentes sectores y con diferentes tipos de cultura organizacional, en la que varían los sistemas de dirección y gestión.

Las entrevistas tienen la finalidad de conocer los puntos de vista y experiencias de los directivos, como se mencionó anteriormente, se buscó que las empresas que ellos dirigen hagan parte de diferentes sectores y que su cultura organizacional sea notablemente distinta, ya que esto

le permite a la investigación abarcar un panorama más amplio y tener mejor entendimiento de los métodos de dirección implementados en las diferentes empresas.

Al tiempo que se realiza el proceso de entrevistas, se pretende tomar información de los estudios realizados en el mismo campo de investigación, así como información del libro *Brave New Work (Revolucionando el Trabajo)* de Aaron Dignan, que estudia a las empresas que implementaron el sistema evolutivo en su gestión, esto con el fin de determinar las empresas que se van a tomar como punto de referencia al momento de hacer la comparación con las empresas en Colombia.

Finalmente, a partir de las entrevistas se construyó una matriz de análisis por cada tema abordado, con la finalidad de categorizar y analizar los datos obtenidos. Desde este análisis fue posible encontrar diferencias y similitudes en las narrativas de los entrevistados, las cuales fueron fundamentadas a la luz de las bases teóricas, respondiendo a los objetivos planteados.

4.2. Metodología

Guía de la entrevista

El cuestionario con el que se van a realizar las entrevistas se diseñó enfocándose en que los entrevistados puedan dar libremente su punto de vista sobre los tipos de dirección y los procesos estandarizados de las empresas de las que hacen parte, así como sus experiencias dirigiendo empresas y a los grupos de trabajo, pero siempre direccionarlos a que den respuesta a la pregunta central de la investigación y que con los hallazgos de estas entrevistas se pueda estructurar las conclusiones que den solución a la pregunta planteada en la investigación.

Cuestionario dirección y gestión de las empresas

Se pretende por medio del siguiente cuestionario indagar sobre el estilo de gestión de un determinado grupo de empresas en Bogotá, así como comprobar la posibilidad de la implementación del modelo de gestión evolutivo dentro de estas.

- ◇ Hábleme de su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual.
De cada puesto que ha ocupado, cuénteme lo que hacía, lo que le agradaba y lo que no le gustaba.
- ◇ ¿Cuál es el desafío más grande que ha enfrentado en su empresa? ¿Cómo lo afrontó?
- ◇ ¿Cómo se asegura que los empleados entiendan y sigan la visión de la empresa?
- ◇ ¿Cómo genera motivación en sus empleados?
- ◇ ¿Cómo se puede lograr ser un mejor líder?
- ◇ ¿Qué percepción tiene usted de la burocracia?
- ◇ ¿Qué percepción tenía usted de los métodos de gestión utilizados en la empresa al entrar?
- ◇ Actualmente, ¿ha buscado cambiar algún proceso dentro de la compañía?
- ◇ Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Qué procesos han cambiado?
- ◇ ¿Qué resultados se dieron al hacer este cambio?
- ◇ ¿Qué procesos todavía faltan por cambiar?
- ◇ ¿Cree que es posible realizar cambios en la forma de dirección de la empresa?
- ◇ ¿Cómo es percibido el cambio dentro de la organización?
- ◇ ¿Qué tan factible cree que es una transición en el sistema de gestión dentro de la empresa para ser menos burocrática?
- ◇ Notas y comentarios.

Con el propósito de analizar la información recolectada por medio de las entrevistas se categorizó lo expuesto por los entrevistados en matrices de análisis, estructuradas desde los temas principales a los cuales se direccionaron los objetivos; las tablas resumen las respuestas de los ejecutivos entrevistados (Ver Anexo 1).

5. Desarrollo

5.1. Principales Características de Los Sistemas de Dirección Evolutivos

El sistema de dirección evolutivo es un modelo de dirección de empresas que nació luego de que Aaron Dignan, autor del libro *Brave New Work* (revolucionando el trabajo en español), hiciera un análisis de la forma en la que se trabajaba en las empresas y la comparara con las empresas en la época de la revolución industrial. Con este análisis se dio cuenta de que a pesar de que los tiempos habían evolucionado, la gestión de las empresas seguía igual y seguían teniendo la misma estructura organizacional, basada en muchos niveles jerárquicos y procesos burocráticos innecesarios.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el autor buscó una forma en la que las empresas logaran transformar sus métodos de trabajo y cómo gestionaban sus recursos, por esta razón, para que las organizaciones pudieran hacer un análisis de sus procesos y cuales de estos podían mejorar, Aaron Dignan (2020) creó una herramienta que denominó *Operating System canvas*, este sistema analiza doce características de igual importancia para que las organizaciones tengan en cuenta sobre sus sistemas y les sea más sencillo implementarlo.

Lo que se pretende con este modelo es buscar organizaciones más planas, en donde se eliminen cargos innecesarios que fomentan la burocracia, asimismo busca que se eliminen procesos internos que hacen que se pierda agilidad dentro de la empresa, que los empleados tengan la capacidad de auto gestionarse, darles más independencia y que sean ellos los que dirigen su trabajo. Además busca que los empleados tengan una participación activa dentro de los procesos de la empresa, ya que Aaron Dignan (2020) en su libro afirma que el recurso humano es el recurso más importante dentro de las organizaciones y en muchas ocasiones el más desaprovechado.

Este sistema busca organizaciones más transparentes, ágiles e innovadoras, ya que fomenta el trabajo en equipo y busca que los individuos tengan mayor capacidad de autocrítica y darles la posibilidad de proponer, busca que la toma de decisiones sea distribuida, lo que disminuye la carga sobre los líderes de los equipos (Dignan, 2020).

Ahora bien, se han presentado posturas que se oponen a este tipo de organización, en tanto afirman que los grupos grandes no funcionan efectivamente sin ser manejados por un líder y sin jerarquías claramente establecidas, y que además los líderes naturalmente necesitan manejar grupos (Swanner, 2018). Por otra parte, se ha planteado que el punto de quiebre de este tipo de sistema se encuentra en los momentos de crisis, cuando no hay una persona que tome las decisiones difíciles; adicionalmente, se pone en cuestión el hecho de que el curso del negocio dependa de los sujetos y su capacidad de regulación, puesto que no todos los individuos cumplirán con su parte eficazmente; finalmente, se enfatiza en que este modelo no funciona para todas las empresas, de modo que es necesario conocer el funcionamiento y las potencialidades de la organización para considerar si es apto para ser implementado (Burnman, 2015).

De igual forma, Culen (2016) afirma que este tipo de sistema hace que toda la energía y atención esté sobre los procesos internos por lo que mantiene a la organización ocupada con estructurarse a sí misma, dejando en segundo plano otros aspectos importantes. Asimismo, se dice que para los miembros de una empresa que no están completamente familiarizados con el modelo, puede ser difícil llegar a interiorizar las reglas y dinámicas de funcionamiento que se esperan; adicionalmente, se ha criticado a los sistemas de gestión evolutiva por concentrarse mucho en los procesos y dejar de lado a las personas y sus necesidades; finalmente, se ha debatido acerca de la gran responsabilidad que viene con este modelo, ya que los roles por persona incrementan y esto puede ser contraproducente para las organizaciones (Kettering, 2020).

Una vez clara la definición y las posturas que cuestionan el modelo, es importante identificar las cualidades de los Sistemas de Dirección Evolutivos, para así comprenderlos; según Aaron Dignan (2020), autor del libro *Brave New Work*, existen unas características especiales que definen si una empresa está manejando un sistema de gestión evolutivo o no. Estas son:

- I. **Propósito:** Cómo se orienta y se guía, la razón de ser de las organizaciones, equipos y/o individuos.
- II. **Autoridad:** Cómo se comparte el poder y se toman decisiones, el derecho a decidir y actuar, o el de obligar a otros a que hagan lo mismo.
- III. **Estructura:** Cómo se organizan y se agrupan. La anatomía de la organización, las redes formales, informales y de creación de valor.
- IV. **Estrategia:** Cómo planifican y priorizan, el proceso de identificar los factores o los retos críticos, y las formas de superarlos.
- V. **Recursos:** Cómo se invierte el tiempo y el dinero. La distribución del capital del trabajo, del espacio y de otros activos.
- VI. **Innovación:** Cómo aprenden y evolucionan. La creación de algo nuevo y la evolución de lo que ya existe.
- VII. **Flujo de trabajo:** Cómo dividimos y realizamos el trabajo. El camino y el proceso para la creación de valor.
- VIII. **Reuniones:** Cómo nos reunimos y nos coordinamos. Múltiples formas para que la gente y los equipos se encuentren.
- IX. **Información:** Cómo compartimos y utilizamos la información. El flujo de información ideas y conocimiento en toda la organización.

- X. **Afiliación:** Cómo definimos y cómo cultivamos las relaciones. Límites y condiciones para entrar, habitar y abandonar los equipos y las organizaciones.
- XI. **Dominio:** Cómo creemos y maduramos. El viaje de autodescubrimiento y desarrollo, el método para desarrollar talento, habilidades y competencia.
- XII. **Remuneración:** Cómo pagamos e incentivamos sueldos, salarios, bonos, comisiones, beneficios, gratificaciones, ingresos y acciones que ofrecemos por participar en la organización.

5.2. Principales Diferencias Entre los Sistemas de Dirección Evolutivos y los Sistemas de Dirección Tradicionales

Como se explicó en el punto anterior, existen unas características especiales, que fueron identificadas, las cuales definen si una empresa está manejando un sistema de gestión evolutivo o no. De acuerdo con esto, es posible establecer las diferencias entre los sistemas de dirección evolutivos y los sistemas de dirección tradicionales (Dignan, 2020), las cuales son:

- I. Los sistemas evolutivos buscan que haya una integración y un mismo direccionamiento entre el propósito colectivo de la empresa y el de cada individuo, mientras que en el sistema de dirección tradicional se pierde el valor agregado del propósito de cada individuo y solo se tiene en cuenta el propósito de la organización
- II. En las organizaciones con sistemas de dirección evolutivos se le da una mayor autonomía a cada colaborador de estas, por el contrario, en el caso de las organizaciones con sistemas de gestión tradicionales la autoridad está completamente centrada en el jefe y se espera que los colaboradores solo cumplan sus direcciones.

- III. El sistema de gestión evolutivo reconoce las capacidades de cada individuo de la organización, en este se busca potencializar las habilidades de los colaboradores y desarrollarlas en el área que más le convenga a la empresa. Por esto las organizaciones con sistemas de gestión evolutivo están constantemente capacitando y trasladando su capital humano según sea necesario. Por el contrario, las organizaciones con sistemas tradicionales tienen estructuras muy rígidas que dificultan la potencialización de habilidades de sus colaboradores.
- IV. Las empresas con sistemas de gestión evolutivo reconocen que la gente es creativa por naturaleza. Estas empresas le dan independencia a sus equipos y confían en su criterio para lograr nuevas oportunidades. En las empresas de gestión tradicional los equipos no tienen independencia para desarrollar sus proyectos, lo que tiene como resultado que se llegue a un objetivo, pero no hay cabida para encontrar nuevas oportunidades.
- V. Las empresas con sistemas de gestión evolutivo distribuyen bien sus tiempos y tareas, con respecto a las reuniones, entienden que muchas veces este es un recurso que desperdicia tiempo valioso de la organización. Este tipo de empresas saben que las reuniones deben tener un propósito claro. Las empresas con sistemas tradicionales, pierden mucho tiempo valioso en reuniones que no terminan siendo productivas.
- VI. Las empresas con sistemas de gestión evolutivo le dan mucha fuerza a crear un ambiente de compromiso y participación para que los miembros de la empresa quieran quedarse. Si uno crea entornos en el que la gente crezca rápidamente siempre se van a tener trabajadores deslumbrantes.

- VII. Las empresas con sistemas de gestión evolutivo saben que la remuneración debe ser un factor justo y generoso, teniendo en cuenta la autonomía, el dominio y el propósito (factores que generan motivación real).

Es posible encontrar que el desarrollo de este objetivo ayuda a la comprobación de la hipótesis 4, ya que si Colombia se vuelve un país pionero en la región en la implementación de este tipo de modelo, sus empresas serían más atractivas por ser más competitivas que las empresas de países vecinos.

5.3. Empresas Internacionales que Aplican de Manera Exitosa el Modelo de Dirección Evolutivo

- I. Semco Partners: Es un fabricante de centrifugadoras fundado en la década de 1950 por Antonio Curt Semler. En la década de 1980 se modernizaron las prácticas de gestión y se amplió la gama de la empresa al incursionar fuertemente en el sector de servicios, incluida la consultoría medioambiental, la gestión de instalaciones, la intermediación inmobiliaria y el soporte de inventario.

Durante esta expansión, la empresa trabajó con una variedad de socios tecnológicos y desarrolló un sofisticado modelo de empresa conjunta que combinaba las prácticas de gestión de Semco con la experiencia y las líneas de productos de los socios. Esta fusión de habilidades creó el modelo de negocio que ha tenido tanto éxito en el mercado brasileño.

- II. Buurtzorg: Es una organización de atención domiciliar que funciona mediante equipos que tienen libertad profesional y son responsables de su propio funcionamiento. Cada

equipo está formado por 12 personas y trabaja en un vecindario cuidando a las personas que necesitan apoyo y gestionando el trabajo del equipo. Cada nuevo equipo busca su propia oficina en el vecindario, dedica tiempo a presentarse a la comunidad local y a conocer a los médicos de cabecera, los terapeutas y otros profesionales sociales y sanitarios. El equipo decide cómo organizar el trabajo, compartir las responsabilidades y tomar las decisiones.

- III. Kickstarter: Es una de varias plataformas de crowdfunding para recaudar dinero del público, la cual elude las vías tradicionales de inversión. La plataforma kickstarter está abierta a patrocinadores de cualquier parte del mundo. Además, utiliza un modelo de financiamiento llamado “todo o nada”. Si tu proyecto no alcanza su meta de financiamiento, no se realiza ninguna transacción de fondos.
- IV. Handelsbanken: Es un banco de origen sueco el cual tiene una organización que ha estado fuertemente descentralizada y las operaciones siempre se basan en las necesidades del cliente. Esto significa que todas las decisiones comerciales relativas a las relaciones de los clientes individuales con el banco se toman cerca del cliente. Handelsbanken tiene clientes más satisfechos que los bancos comparables y es uno de los bancos cotizados más rentables de Europa.
- V. HolocracyOne: Es la empresa que encabeza el desarrollo del marco Holacrático. Es una empresa no convencional en muchos sentidos, están ubicados en EE. UU., pero todos sus socios comerciales trabajan de forma remota, no tienen empleados; todos son socios legales de la empresa y han adoptado la holocracia en nuestros estatutos.
- VI. Equinor: Es una empresa de energía con 21.000 trabajadores comprometidos con el desarrollo de energía solar, eólica, de gas y de petróleo en más de 30 países en todo el

mundo. Están dedicados a la seguridad, la igualdad y la sostenibilidad. Como el operador más grande de Noruega, un operador offshore internacional líder y una fuerza creciente en energías renovables, están dando forma al futuro de la energía.

- VII. Nucor: La empresa de acero y productos de acero más diversificada de América del Norte. Son un equipo forjado en torno a una visión para liderar la industria al brindar una atención al cliente incomparable, construir asociaciones confiables y crear valor sostenido.

Luego de analizar las diferentes empresas internacionales que han implementado efectivamente el sistema de gestión evolutivo se llegó a la conclusión de que las empresas que están evolucionando sus sistemas de gestión y disminuyendo los procesos burocráticos que entorpecen su dirección han mejorado considerablemente sus resultados frente a su competencia y se han convertido en un foco de atracción de talentos, ya que este tipo de modelos son muy atractivos para los trabajadores.

Teniendo en cuenta el éxito que han tenido estas empresas, es posible sustentar la hipótesis 2 de esta investigación, ya que las empresas aumentan considerablemente su competitividad y si empresas internacionales similares ya están implementando estos modelos daría como resultado que las empresas que no lo apliquen por el contrario disminuyan su competitividad.

5.4. Forma en que los ejecutivos de alto nivel, con experiencia en manejo de grupos, alinean a sus equipos con la visión de las empresas

De acuerdo al artículo *Defeating The Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership And the Role of Followers*, cuando los líderes de equipo son incapaces de delegar y tienen poca confianza en sus equipos ocurre un fenómeno llamado liderazgo tóxico, lo que trae como resultado que los equipos se vean influenciados de manera negativa, ya que este tipo de líderes tienden a interferir con la habilidad de los otros al desarrollar un trabajo o una tarea mediante imposición innecesaria de reglas y limitación de las interacciones productivas (Milosevic et al, 2019).

Al analizar los resultados de las entrevistas, se puede concluir que los líderes de las organizaciones en Colombia actualmente están buscando maneras más efectivas de administrar sus equipos, una gran parte del éxito de estos es lograr que sus equipos entiendan y se identifiquen con la organización. Al hacer el análisis preliminar se encontró que para los líderes es fundamental encontrar maneras para que los miembros de sus equipos se sientan identificados y estén alineados con el propósito de la organización, por lo que a los entrevistados se les preguntaron estrategias que ellos consideraran efectivas para lograr esto. Dentro de los hallazgos se encontró que el factor principal que deben tener los líderes es la comunicación, ya que estos deben estar alineando a su equipo constantemente y comunicándoles las estrategias de manera efectiva. Según el entrevistado 5 hay tres procesos clave para que la alineación de los empleados sea exitosa, estos son solidez en el mensaje, claridad y repetición constante.

Según el entrevistado 2, existe un proceso simple de alineación de las personas con la organización que las empresas deberían seguir. El primer aspecto es que los equipos entiendan el mensaje a nivel conceptual, esto se logra por medio de capacitaciones y repitiendo constantemente y de manera simple el mensaje que se quiere inculcar en los trabajadores, el segundo aspecto es que después de que los trabajadores sepan la teoría empiecen a aplicar de manera práctica el mensaje, en otras palabras, según el entrevistado es que empiecen a vivir el concepto y por último

las organizaciones deben hacer un análisis de las experiencias de este proceso, los resultados y demás aspectos que estén relacionados con el desarrollo del proceso y tomar las decisiones necesarias teniendo como referencia este análisis.

En conclusión es muy importante que las organizaciones tengan sus procesos claramente establecidos y unas líneas de trabajo claras que sean identificables para los colaboradores y que permitan a los líderes dirigir sus equipos hacia ellas, y es muy importante que lo que las organizaciones proyectan hacia su consumidor sea lo mismo que las personas al interior de esta perciben.

5.5. Relación entre la satisfacción de los empleados y su desempeño laboral

Según el artículo Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance (Gupta & Sharma, 2016) el compromiso de los empleados con la organización está sujeto a diferentes aspectos personales como el comportamiento, compromiso, participación, apego, esfuerzo discrecional, energía, actitud positiva y presencia psicológica. Estos aspectos son los que según el artículo potencializan el desempeño laboral del empleado, que finalmente está directamente relacionado con el desempeño general de la organización. Al realizar las entrevistas una gran parte de los ejecutivos mencionó que al momento de liderar grupos de personas es muy importante tener en cuenta que ellos son seres humanos, y que hay diversos factores externos que van a afectar su desempeño al interior de la organización. Un buen líder debe entender esos factores externos y mediante ese entendimiento buscar mejorar el rendimiento teniendo en cuenta a los miembros de su equipo como individuos.

Algunos de los entrevistados expusieron que el papel de un líder no es el de motivar, pues la motivación debería venir de cada individuo, sino que su papel es el de no desmotivar y uno de

los factores que más desmotiva a las personas es la burocracia innecesaria al interior de las organizaciones, ya que esta les da poco espacio de crecimiento y de independencia dentro de la organización, factor clave para la satisfacción de los empleados según el análisis hecho a las entrevistas.

Según el artículo *Time, Talent and Energy*, de Eric Garton (2019) la clave para abordar la baja productividad en las organizaciones es la utilización eficiente y eficaz de los recursos más escasos que son: el tiempo, el talento y la energía de su fuerza laboral por eso cuando dentro de las organizaciones existen muchos procesos innecesarios y las estructuras son muy piramidales se genera poco espacio para que los colaboradores desarrollen al máximo sus capacidades, según el entrevistado 7 la mayoría de las veces estos procesos innecesarios son entendidos por los equipos como un voto de no confianza, lo que finalmente termina generando desmotivación y un bajo desempeño laboral.

Otra variable analizada en las entrevistas fue la remuneración, ya que una gran parte de los entrevistados escogieron este factor como uno de los más importantes para generar motivación en sus colaboradores, según el entrevistado 5 existen dos factores primordiales para motivar a los colaboradores, la primera es dándoles a los empleados participación activa dentro de la empresa y la segunda es una buena remuneración. Lo anterior se relaciona con lo expuesto en el artículo *Impact of Human Capital Performance on Organizational Performance*, en el que se estudia a un grupo de empresas y se llega a la conclusión de que la estrategia de inversión en capital humano es muy importante para lograr una empresa más competitiva a nivel organizacional y por consiguiente frente a su competencia.

Se puede concluir a través del análisis de las entrevistas y de la literatura investigada que este objetivo valida la hipótesis 5, ya que se comprobó que si los colaboradores se sienten

involucrados con la compañía, sienten que su opinión cuenta y se sienten identificados su desempeño va a aumentar.

5.6. Relación entre el tipo de jerarquía, cercanía entre directivos y subalternos, y la satisfacción de los empleados

Para el desarrollo de este objetivo la investigación se apoyó en el artículo “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice que afirma que pocos directivos de empresas pueden establecer el valor financiero de su capital humano y que tampoco tienen claro lo que significa en términos financieros y de resultados los cambios en las prácticas de gestión, la cultura o composición de la fuerza laboral (Smithey & Ployhart, 2013).

Luego de hacer el análisis de las entrevistas se llegó a la conclusión de que en muchas ocasiones los líderes no dimensionan el valor de sus equipos, lo que se comprueba con el artículo descrito anteriormente, pues si bien las organizaciones han empezado a buscar que sus colaboradores se sientan más apreciados, muchas veces esto no es percibido por estos, lo que termina generando desmotivación en los empleados y por consiguiente una disminución en el desempeño de la empresa.

Para la mayoría de los entrevistados la relación de las personas con su equipo y con los demás colaboradores es fundamental para la obtención de buenos resultados, según el entrevistado 4 los colaboradores se deben sentir con la suficiente autonomía para hacer propuestas que podrían ser beneficiosas para la organización y el jefe debe estar abierto y dispuesto a escuchar, dejando que sus coequiperos participen de manera activa en la toma de decisiones. Además de esto, un

factor muy importante para el entrevistado 5 es que los líderes deben brindar seguridad a sus equipos y para esto deben tener pleno conocimiento técnico y práctico de lo que está haciendo.

Luego de analizar las respuestas de los entrevistados se determinó que las relaciones de las personas con sus equipos de trabajo y más específicamente con sus líderes influye de manera directa en su satisfacción y por consiguiente en su desempeño, que como ya se vio afecta directamente el desempeño de la organización, pues según algunos de los entrevistados los colaboradores deberían ser cercanos a sus jefes para poder aportar más a la organización y esto es muy difícil que pase en organizaciones piramidales en donde el jefe es inalcanzable, ya que como dijo el entrevistado 4, “los líderes no son más que personas que por el rol que desempeñan buscan apalancar su capacidad de liderazgo para acompañar a sus equipos de trabajo” lo que significa que los líderes deberían buscar que sus colaboradores estuvieran satisfechos y se sintieran a gusto con la organización para lograr obtener mejores resultados, ya que es gracias a estos que se pueden obtener los resultados y por esto el entrevistado 1 menciona a la humildad como uno de las características más importantes que debería tener un líder.

5.7. Relación entre la satisfacción que tienen los empleados con los procesos internos de las empresas

Dentro del análisis realizado a las entrevistas se encontró que si bien actualmente en Colombia los directivos y las mismas empresas están empezando a evolucionar los sistemas de gestión que utilizan, todavía hay un gran espacio de mejora, pues una observación muy recurrente hecha por los entrevistados es que los colaboradores pierden motivación cuando no están conformes con los procesos dentro de la organización.

Según el artículo *Bureaucracy Re-enchanted? Spirit, Experts and Authority in Organizations* actualmente la burocracia está siendo replanteada por muchas organizaciones, ya que se plantea que no es viable en el mundo actual y que además, muchas de las organizaciones que son consideradas burocráticas están realizando cambios no tradicionales dentro de su gestión (Casey, 2004).

Lo anterior puede verse reflejado en la investigación propuesta en este trabajo, ya que lo que respondieron los entrevistados está en la misma línea de pensamiento. Según el entrevistado 9 lo que deben buscar las organizaciones actualmente es lograr alivianar al máximo sus procesos, ya que si bien existen casos que necesitan de cierto nivel de complejidad, muchas veces lo que pasa es que los procesos se sobrecargan y se convierten en un freno para la organización. Adicionalmente, lo propuesto se complementa con una afirmación hecha por el entrevistado 5, “la burocracia va en contra de la productividad del empleado” y si a un empleado no se le dan las herramientas para ser productivo, se va a sentir estancado y su satisfacción general disminuirá.

En el artículo *Examining Hindrance of Bureaucracy on Management Innovation for Organizations* (Thomas Mori, 2017) se analiza el obstáculo que representa la burocracia para innovar la gestión dentro de las organizaciones. Este artículo encontró que la burocracia limita el aporte de las personas a sus trabajos y daña la eficacia organizacional. Además encontró que muchas organizaciones no son flexibles, esto es un factor que afecta de forma negativa a las organizaciones, porque quiere decir que no son adaptables al cambio. El factor de la innovación y de la flexibilidad de las organizaciones fue mencionado en múltiples ocasiones por los entrevistados, por lo que se puede asegurar que las organizaciones deben buscar ser flexibles y adaptables al cambio, según el entrevistado 7, los resultados organizacionales mejoran cuando se

les da flexibilidad y libertad a los trabajadores, un ejemplo de esto es que muchas veces por no darle independencia a los colaboradores se pierden posibilidades de mejora.

Como ejemplo de éxito de flexibilidad empresarial y de iniciativa por parte del colaborador, el entrevistado 6 compartió con la investigación un ejemplo de su experiencia personal en el que le solicitaron realizar un trabajo de 45 días con 3 colaboradores y le dijeron que el tiempo era una variable muy importante a tener en cuenta, por lo que debía hacerlo lo antes posible. En este caso el entrevistado propuso a sus superiores utilizar la ley conmutativa para realizar el trabajo. pidió una fuerza de trabajo de 45 personas para realizar el trabajo en 3 días. Finalmente sus superiores accedieron y lograron obtener los resultados esperados con una mejora insuperable de tiempo. Este nivel de flexibilidad y de apertura a nuevos procesos le ayudó a la organización a ser más competitiva y obtener mejores resultados, ya que en los 42 días sobrantes se pudieron enfocar en otras tareas importantes.

Si bien es cierto que las organizaciones deben evolucionar sus sistemas de gestión, la percepción de algunos ejecutivos en el país, como el entrevistado 2 es que la burocracia debe existir, ya que esta ayuda a organizar las organizaciones, especialmente a las más grandes, pero que esta burocracia debe ser controlada, ya que esta pierde la esencia cuando empieza a entorpecer los procesos y hace que se pierda dinamismo, un término utilizado por los ejecutivos entrevistados es que la organización se vuelve “paquidérmica”. Las afirmaciones anteriores se comparan con el artículo *Distributed Leadership and bureaucracy* que concluye que la burocracia ofrece un compromiso más realista y profundo con las cuestiones de poder y que su rechazo ignora deliberadamente un factor importante dentro de las organizaciones.

Partiendo del análisis realizado a las entrevistas se puede afirmar que es necesario que las empresas busquen evolucionar sus procesos para ser más competitivas y sostenibles en el tiempo,

lo que se pudo determinar es que actualmente existe la voluntad de cambio y los directivos están buscando nuevas metodologías de gestión que les ayuden a tener organizaciones más ligeras, con estructuras más planas y mayor flujo de comunicación, lo que comprobaría la hipótesis 2 de esta investigación.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la burocracia hace que las organizaciones pierdan oportunidades de crecimiento por su tipo de sistema de gestión, el cual no potencializa las habilidades ni fomenta la motivación de los empleados. Lo anterior confirma la hipótesis 6, ya que demuestra que las organizaciones pierden oportunidades importantes por culpa de la burocracia. El entrevistado 3 dio un ejemplo importante sobre este aspecto, en el que explicó cómo por medio de la burocracia en empresas grandes empieza a haber fugas de dinero de las cuales los directivos y dueños no se dan cuenta, por el mismo tamaño de la empresa.

5.8. Cambios en los procesos han ayudado a los directores de las empresas a mejorar los resultados

Es importante tener en cuenta que el cambio y la evolución son temas a los que las empresas se deben adaptar, por esto mismo, todos los directivos comentaron que existen cambios fundamentales para poder agilizar los procesos y crear un ambiente idóneo para los empleados.

Un punto en el que la gran mayoría estaba de acuerdo es en el poder del activo humano. Las personas son el corazón y el alma de las empresas, por esta misma razón, como lo mencionan los entrevistados 1 y 7, es de suma importancia empezar a brindarles confianza a los empleados, delegarles trabajos importantes y brindarles espacios para que ellos puedan proponer y sacar a la luz sus propias ideas. Como lo mencionaba el entrevistado 3, si no se les brinda esa oportunidad

de tomar decisiones y ganar confianza, los empleados van a perder la capacidad de pensar y se van a encerrar en una zona de confort que no le va a permitir a la empresa crecer.

Este es un punto muy importante de cambio para empezar a mejorar y agilizar el sistema de gestión, los empleados son personas y si no ven valor real dentro del propósito de la compañía, nunca se llegará la confianza o la motivación de las personas que, finalmente, hacen que este propósito se haga realidad.

Por otro lado, es fundamental la disposición al cambio, sobretodo en los procesos del día a día. De acuerdo con el entrevistado 2, todos los día toca cuestionar los procesos que se están llevando a cabo en la empresa y ver si están funcionando de verdad o están generando alguna traba o reproceso en mi día a día.

Es importante ver si el quién y el cómo se están haciendo estos procesos es la forma correcta, así, se puede llegar a un punto en donde se alivianen las cargas y encontrar procesos mucho más simples que ayuden al desarrollo de las mismas tareas.

Para concluir, es necesario enfatizar en que, de acuerdo con las entrevistas realizadas, el cambio es muy importante y necesario para las organizaciones que quieren ser competentes frente al entorno. Poder adaptar el sistema de gestión a las necesidades reales de la compañía ayuda a que las organizaciones y sus colaboradores se logren alinear hacia un mismo propósito y que sea más fácil cumplir las metas comunes.

5.9. Posibilidad de que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia

Gracias a la investigación y al análisis que se hizo por medio de revisión de literatura y por medio de las entrevistas a ejecutivos de alto nivel que hubieran manejado grupos grandes de personas donde compartieron sus experiencias y puntos de vista sobre el proyecto se llegó a la

conclusión de que si es factible implementar este tipo de modelos en las empresas colombianas. La investigación mostró que muchas organizaciones ya están realizando mejoras en sus sistemas de gestión, por ejemplo el entrevistado 7 compartió un caso de cómo en la organización a la que ella pertenece están realizando este tipo de cambios en su modelo de gestión y escogieron a Colombia como país piloto por su cultura organizacional, en este proceso lo que buscan es eliminar procesos innecesarios, aplanar la organización. Sin embargo este es un proceso dispendioso y lograr llevarlo a cabo puede tomar tiempo, ya que todavía existe una cultura de resistencia al cambio.

Uno de los factores más importantes que los entrevistados describieron es el de la necesidad de tener procesos medibles y comparables en el tiempo, ya que esto genera confianza a los directivos que serían quienes implementarán el cambio de modelo en la gestión.

Para la mayoría de entrevistados este cambio en los sistemas de gestión de las empresas es necesario, ya que como lo explicó el entrevistado 4, la forma de trabajar actualmente es completamente diferente a la de antes y los procesos de muchas compañías todavía están estancados en el tiempo y se debe tomar como ejemplo el modelo de dirección de los emprendimientos, ya que estos están siendo manejados de forma mucho más avanzada de como se manejan las empresas tradicionales y según el entrevistado 4, las empresas grandes deberían buscar modelos de dirección similares a estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la información recolectada demuestra que si es viable que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia, ya que estos buscan cambios positivos que puedan agilizar los procesos internos y generar una evolución positiva, lo que además respalda la hipótesis 1 de la investigación.

6. Implementación

Luego de hacer un análisis del sistema de gestión evolutivo y determinar que si es factible su implementación en empresas colombianas, se plantean algunas recomendaciones para que su implementación sea exitosa en las empresas en el país. Como primera medida, las empresas y todos sus integrantes deben estar de acuerdo con los cambios que se van a generar dentro de la organización, esta aceptación del cambio es el primer paso para mejorar los procesos internos.

En segunda medida, se entiende que el cambio es un proceso complicado y que puede generar inconformidad dentro de las organizaciones, por este motivo se propone que todos los integrantes de la compañía sean miembros activos de este proceso y se implementen herramientas para que todos los involucrados conozcan con exactitud los procesos de implementación.

Se debe tener en cuenta que para que se logre tener un proceso de implementación más exitoso, las organizaciones deben involucrar desde el inicio del proceso de cambio a sus colaboradores, deben tener en cuenta sus puntos de vista y sus aportes, ya que la participación de los colaboradores es un punto fundamental de este sistema y se debe empezar desde el momento en el que inicia la implementación del cambio.

En repetidas ocasiones los entrevistados mencionaron que para que este modelo fuese atractivo para las empresas, debe haber formas medibles de probar su éxito, por este motivo se propone generar herramientas de medición cuantificables en el tiempo y tener como referencia las empresas que han implementado sistemas evolutivos de manera exitosa.

Las organizaciones deben ser conscientes de que el cambio es necesario y es algo constante, más aún en la actualidad, donde estas se ven aún más expuestas a factores externos y es difícil conseguir superar los cambios que las afectan. si tienen sistemas de gestión adaptables en el tiempo, por lo que para las empresas con sistemas rudimentarios es mucho más difícil lograr

superarlos, sin embargo para que este cambio sea exitoso, debe existir dentro de la organización una voluntad de cambio para mejorar.

Conclusiones

A partir de la investigación, análisis y reflexión alrededor del tema estudiado fue posible determinar la posibilidad de que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia. Lo anterior como resultado de indagar y contrastar múltiples fuentes, evaluar el contexto y realizar un acercamiento a la experiencia real de ejecutivos de empresas en Colombia.

En ese sentido, realizar las entrevistas a diez ejecutivos de alto nivel con experiencia manejando grupos de personas y conocer su perspectiva desde esa posición, permitió hacer un análisis detallado de cómo perciben ellos los cambios que requieren las organizaciones para lograr un sistema de gestión evolutivo; según su estilo de liderazgo, experiencia y tipo de empresa en la que trabajaron.

El cuestionario estaba enfocado en conocer la experiencia y percepción personal de los entrevistados sobre el tema, gracias a esto fue posible comparar sus respuestas con las características que tiene el modelo de gestión evolutivo. En primera instancia se pudo comprobar que los entrevistados consideran que es necesario y que existen mejoras a los procesos actuales de las empresas, por lo que se considera que con estos cambios en los sistemas de gestión se mejoraría considerablemente la competitividad de las empresas y en consecuencia mejoraría la competitividad del país.

Luego de esto, teniendo como referencia diferentes empresas internacionales que han implementado efectivamente el sistema de gestión evolutivo, se pudo comprobar por medio de las entrevistas que para las empresas de la actualidad y en el entorno colombiano el cambio es una realidad, es por esto que según los entrevistados actualmente hay un gran número de empresas en

el país que están buscando implementar cambios en sus sistemas de gestión, por medio de la simplificación de procesos y eliminando procesos burocráticos nocivos.

Adicionalmente, es posible concluir que la satisfacción de los empleados tiene un impacto muy grande en diferentes aspectos de las organizaciones. De manera global está su impacto en el desempeño general de la empresa, ya que para la mayoría de los entrevistados esto es un punto fundamental en el desempeño de las organizaciones pues para ellos el capital humano y su satisfacción es primordial para que una organización obtenga buenos resultados. Asimismo, se hizo evidente que si las personas se sienten involucradas en su trabajo y sienten que pueden aportar a la organización, se genera motivación en ellos, esto mejora considerablemente los resultados de los equipos y las organizaciones, porque los colaboradores se sienten con libertad de proponer. Por otra parte, se encontró una relación similar al analizar la satisfacción de los empleados con los procesos internos de la empresa, pues se encontró que, similar al punto anterior, con procesos burocráticos nocivos las personas se sienten restringidas y pierden autonomía, lo que hace que sus posiciones se vuelvan rutinarias y esto les impide proponer y aportar al mejoramiento de los resultados de las empresas.

Finalmente, gracias a las entrevistas realizadas, se recopiló información que valida la tesis de que la implementación de cambios en los sistemas de gestión de las organizaciones es posible en Colombia, pues según la información que compartieron los entrevistados, el cambio es algo fundamental y necesario para el éxito de una organización y dentro de las experiencias relatadas se encontraron casos de éxito de empresas que están mejorando sus sistemas de gestión y han logrado mejorar sus resultados.

En razón de lo expuesto, es pertinente afirmar que las empresas deben tener la capacidad de adaptarse al cambio global, pero también adaptarse de acuerdo a las necesidades internas de estas, de sus empleados y de su entorno para así poder alinear el propósito individual con el colectivo; es así como se concluye que es viable que el modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia.

Referencias

- Agarwall, H., Das, C. P., & Swain, R. K. (2019). Does Flexibility of Employee–Management Relationship Influence the Operational Performance of Firms? A Case Study. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 2(1), 85–97.
<https://doi.org/10.1177/2516600X19846235>
- Alharbi, I., Jamil, R., & Hasnaa, N. (2019). *Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation*. <https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/full/10.1177/0972150919870341>
- Aquino, K. (2000). *Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style*. Delaware: University of Delaware.
- Bamber, G. J., Hoffer Gittell, J., Kochan, T. A., & von Nordenflycht, A. (2009). Contrasting Management and Employment-Relations Strategies in European Airlines. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 635–652. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177/0022185609346185>
- Barnes, B., Humphreys, J., Oyler, J., Pane Haden, S. & Novicevic, M. (2013). Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership. *Emerald Insight* 34(8). Retrieved from:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-01-2012-0015/full/html?mobileUi=0&fullSc=1>
- Burnman, C. (2015). *3 Reasons Holacracy isn't a good fit for most businesses*. Retrieved from:
<https://www.entrepreneur.com/article/251868>

- Casey, C. (2004). *Bureaucracy Re-enchanted? Spirit, Experts and Authority in Organizations*. Retrieved September 28, 2020, from <https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/1350508404039658>
- Chahal, H., Jyoti, J. & Rani, A. (2016). The Effect of Perceived High-performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning. *Sage Journal* 17 (3). <https://doi.org/10.1177/0972150916631193>
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31–66. <https://doi.org/10.1177/0001839216663504>
- Culen, J. (2016). Holacracy: not safe enough to try. <https://juliaculen.com/2016/04/03/holacracy-not-safe-enough-to-try/>
- Dignan, A. (2020). *Revolucionando el trabajo*. Barcelona: Editorial Reverté.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamento del Comportamiento Organizacional*. México: Thompson editores.
- Ferguson-Amores, M., Garcia-Rodriguez, M., & Ruiz Navarro, J. (2005). *Strategies of Renewal The Transition from 'Total Quality Management' to the 'Learning Organization'*. In *Management Learning*. Cadiz, España: Universidad de Cadiz.
- Fitzgerarld, T. (2009). The Tyranny of Bureaucracy: Continuing Challenges of Leading and Managing from the Middle. *Sage Journals* 37(1), 51-65. <https://doi.org/10.1177/1741143208098164>

- Garton, E. (2019). Time, Talent and Energy. www.bain.com <https://www.bain.com/insights/eric-garton-time-talent-energy-video/>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Jamal, W., & Saif, M. (2020). *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. https://www.researchgate.net/publication/227825521_Impact_of_Human_Capital_Management_on_Organizational_Performance
- Kettering, J. (2020). *Holacracy: Core Concepts, Benefits and Limitations*. www.holaspirit.com <https://www.holaspirit.com/blog/holacracy#limitations>
- Khandwalla, P. (1976). *The Design of Effective Top Management Style* (2nd ed.)
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). *HOLACRACY - THE NEW MANAGEMENT SYSTEM*. Retrieved September 27, 2020, from <http://isc2016.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2016-19.pdf>
- Lumby, J. (2017). *Distributed Leadership and bureaucracy*. Retrieved September 28, 2020, from <https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/full/10.1177/1741143217711190>
- Mankins, M. (2017). *Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency*. Retrieved 10 August 2020, from <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>

- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica* 9(10), 141-154. Retrieved from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645561>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia: Driving Sustainable Innovation by Embracing Tensions. *California Management Review*, 60(1), 102–125. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0008125617727748>
- Robertson, B. (2014). *Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Editorial Empresa Activa.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy - The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt & Co.
- Shafritz, J. & Hyde, A. (1999). *Clásicos de la administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Smithey, I. & Ployhart, R. (2013). “Our Most Important Asset”: A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Sage Journals* 40(1). Retrieved from: <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1177/0149206313511271>
- Swanner, N. (2018). *Why Holocracy is such a poor management structure*. <https://insights.dice.com/2018/08/03/holacracy-tech-companies-poor-choice/>

Thomas Mori, G. (2017). *Examining Hindrance of Bureaucracy on Management Innovation for Organizations [Ebook]* (7th ed.). Dar es Salaam, Tanzania.: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
https://hrmars.com/papers_submitted/2835/Examining_Hindrance_of_Bureaucracy_on_Management_Innovation_for_Organizations.pdf

Anexos

Anexo 1. Matriz de resultados.

Forma en que los ejecutivos de alto nivel, con experiencia en manejo de grupos, alinean a sus equipos con la visión de las empresas	
<p>Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación eficiente (directa, coherente, sostenible en el tiempo) ● Medios adecuados ● Las acciones estén alineados a la visión de la compañía (que cada cosa que haga el equipo esté alineada a la visión de la compañía)
<p>Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No es un proceso sencillo ● Cómo se logra alinear los intereses de la empresa con los intereses de la persona ● Es más fácil trabajar sobre los acuerdos que sobre las diferencias ● 1. Que la gente entienda el mensaje a nivel conceptual 2. Que la gente empiece a vivir el concepto 3. Toma de decisiones según resultados
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Uno de los problemas que tienen las empresas es que están más enfocados en producir y no están pendientes de que los empleados entiendan la visión (se olvidan de la parte personal)

<p>evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	
<p>Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso que exige metodología y rigurosidad ● Proceso empieza desde la cabeza de las organizaciones ● Clara participación activa y real de la dirección de la empresa ● Transmitir de manera permanente lo que se está buscando ● Todo debe estar debidamente estructurado ● La visión tiene que ser clara
<p>Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los primeros que deben conocer muy bien la visión de la empresa son los altos mandos, dueños ● Siempre con 3 puntos clave: Solidez, claridad y repetición
<p>Figuroa, J. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación es muy importante ● dar a conocer claramente los objetivos ● Entender las necesidades de las personas y de la empresa ● Responsabilidades fijadas ● Comunicación muy clara

colombianas. Bogotá.	
Iannini, S. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Simplificar al máximo ● Comunicación muy clara y sencilla ● Nunca tener objetivos individuales ● Que los objetivos de los colaboradores sean los mismos que los de la empresa
Suárez, D. (23 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se debe hacer seguimiento constante (semanal - trimestral) depende del proyecto en el que se revise la alineación de las personas con la compañía.
Isaacs, M. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompañamiento inicial magistral ● Se debe socializar (todos tienen que estar sintonizados con la misma idea) ● Asegurarse de que el equipo ha entendido la visión ● Se debe definir metodologías claras ● Se debe estandarizar todo
Gordillo, L. (24 de abril del 2021).	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer que los colaboradores entiendan la visión y que estos tengan afinidad con la empresa

<p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● que las personas tengan los mismos principios y valores que empresa ● El empleado debe adaptarse a la organización, no la organización al empleado
--	---

Anexo 2. Matriz de resultados.

Relación entre la satisfacción de los empleados y su desempeño laboral	
---	--

<p>Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados se motivan con buenos salarios ● Competencias de automotivación (la vida tiene problemas y tienen que ver cómo se solucionan) ● Desarrollo de carrera ● La compañía tienen que tener una estrategia de desarrollo y retención de talento
<p>Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No es fácil motivar empleados ● Nadie motiva a nadie, los seres humanos se motivan a sí solos ● Mostrar las ganancias y ventajas ● encontrar cómo hacer que las personas se interesen ●

<p>empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Principal factor de satisfacción es la remuneración (acorde al trabajo y a tiempo) ● Generación de ambiente de trabajo ● Directivos deben tener calidad humana para manejar personas ● Procesos de gestión humana se quedan cortos, no hay las suficientes pruebas para analizar a los trabajadores, no hay suficientes incentivos a las personas ● Gestión humana tiene un rol muy importante dentro de las compañías
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los líderes deben guiar a sus equipos, uno crece en los hombros de las personas que lo soportan ● Es muy importante que las empresas den espacios a sus colaboradores para crecer y dar su opinión
<p>Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados se motivan de dos maneras principalmente, dándoles participación activa en la empresa y con buena remuneración.
<p>Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A las personas lo que más las motiva son las oportunidades de trabajo ● Si los empleados ven que tienen opción de crecimiento dentro de la compañía se van a esforzar para seguir en ella.

<p>Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El líder no genera motivación, la motivación viene de las personas. El líder no debe desmotivar y debe guiar – debe incentivar a que las personas sean cada vez mejores ● El líder maximiza potencial ● Se debe predicar con ejemplo ● se debe dar independencia a los colaboradores (delegar) ● Un buen líder crece en los hombros de su equipo
<p>Iannini, S. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Siempre se debe buscar el crecimiento profesional de todos los empleados y se les brinda apoyo en todo lo que necesiten
<p>Suárez, D. (23 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los equipos de personas siguen el ejemplo de sus líderes ● Un líder no puede exigir si el mismo no da ejemplo ● Un líder que no da ejemplo genera desmotivación y desconfianza en los equipos ● Es esencial que los líderes tengan el conocimiento técnico para poder motivar a las personas ● Los equipos se desmotivan si sus líderes los abandonan ● Los equipos obtienen mejores resultados si sienten que tienen el respaldo de sus líderes ● A los equipos se les debe exigir el mejor trabajo que puedan hacer

colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● La satisfacción de entregar un buen trabajo sube la moral y aumenta la competitividad de los equipos
Gordllo, L. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Uno no motiva gente, el motivado debe ser el empleado ● los jefes deben buscar la forma de no desmotivar ● tratar bien a la gente ● generar lazos de lealtad y fidelidad ● generar vínculos

Anexo 3. *Matriz de resultados.*

Relación entre el tipo de jerarquía, cercanía entre directivos y subalternos, y la satisfacción de los empleados	
Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Personas proactivas ● Líder tiene que ser inquieto, siempre proactivo, ir un paso adelante, anticiparse, (ética e integridad) ● Aprender y aportar ● Uno depende de gente ● Estilo de liderazgo motivacional, cada individuo debe estar satisfecho para lograr mejores resultados ● Humildad
Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de	<ul style="list-style-type: none"> ● Un líder debe ser coherente entre lo que dice y lo que hace

<p>dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados deberían tener una relación cercana con los jefes ● Ambiente de trabajo fraterno ayudan a que las personas mejoren su rendimiento porque van a estar a gusto con su trabajo y se van a sentir parte de la organización ● Las organizaciones tienen que ser lo más planas posibles ● Se tiene que tener capacidad de delegar
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El jefe debe estar abierto, dispuesto a escuchar y dejar que sus coequiperos participen en la toma de decisiones ● Uno no puede hacerlo todo solo, se debe aprender a delegar y a empoderar a los miembros de los equipos de trabajo ● Los líderes no son más que personas que por el rol que desempeñan buscan apalancar su capacidad de liderazgo para acompañar a los grupos de trabajo
<p>Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El líder debe brindar seguridad a un equipo ● Un líder debe saber muy bien lo que hace, o por lo menos parecer saber lo que hace ● Un líder debe ser cercano a su equipo
<p>Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas necesitan un modelo a seguir ● Un líder debe generar vocación

<p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Un líder debe estar preparado ● Un líder debe profundizar su conocimiento ● Si las personas ven en un líder un modelo a seguir van a estar contentas con su equipo de trabajo
<p>Iannini, S. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las empresas burocráticas tienen muchos procesos inservibles ● Entre más niveles de jerarquía haya, peor va a ser el resultado ● El trabajo de los empleados es importante y por eso se les debe poner tareas acorde a su perfil, con esto se motiva a las personas
<p>Suárez, D. (23 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se debe educar con el ejemplo ● Acompañamiento y delegación en las tareas ● Saber ganarse la confianza de sus colaboradores ● Construir en equipo
<p>Isaacs, M. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los Líderes deben acompañar constantemente a sus equipos (subalternos) ● Siempre se debe estar consciente del factor humano ● las personas no son solo trabajadores, tienen vidas propias que influyen en su desempeño

y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	
Gordillo, L. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● El líder debe ser consciente de que siempre se puede ser mejor ● El líder debe saber sobre lo que hace

Anexo 4. *Matriz de resultados.*

Relación entre la satisfacción que tienen los empleados con los procesos internos de las empresas	
Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Burocracia dentro de las organizaciones frenan rapidez, capacidad de reacción ● Todas las empresas deben tener sus políticas y principios bien establecidos (van a ser la constitución de la compañía) ● Las organizaciones tienen el reto de hacer sus procesos rápidos ● PERCEPCIÓN DEL CAMBIO o te montas al bus o no te montas - vas a ser un freno (generalmente son más los que se montan a los procesos de cambio que los que no)
Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de	<ul style="list-style-type: none"> ● Decisiones son tomadas en la casa matriz y ellos muchas veces no entienden bien los procesos ● La burocracia debe existir ● La burocracia ayuda a organizar las empresas cuando son muy grandes

<p>los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La burocracia pierde la esencia cuando se vuelva paquidérmica, frena los procesos, hace que los procesos de la empresa pierden dinamismo ● PERCEPCIÓN DEL CAMBIO La gente le tiene mucho miedo al cambio ● La burocracia hace que las organizaciones se vuelvan lentas y esto genera procesos lentos y la agilidad se entorpece ● La burocracia hace que las personas dejen de tener ideas porque los procesos ya están completamente definidos entonces no hay espacio para proponer
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● “Siempre que considere que está haciendo algo bien, esté seguro de que lo puede hacer mejor” todos los procesos se pueden mejorar ● Fugas de dinero imperceptibles en las empresas grandes
<p>Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La burocracia es una enfermedad de las organizaciones ● La burocracia genera egos y alentiza a las organizaciones. Las vuelve paquidérmicas ● Las burocracias son peligrosas para la organización ● Se debe buscar tener líderes inspiradores que guíen a sus equipos de trabajo ● Los logros de los resultados no son de las cabezas, sino de todos los miembros de la organización
<p>Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La burocracia existe en las compañías, pero debe ser medible bajo algún índice de productividad ● La burocracia va en contra de la productividad del empleado

<p>dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La burocracia interrumpe, no es buena ● Los empleados tienen pocas posibilidades de sobresalir en espacios de burocracia
<p>Figueroa, J. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La burocracia aleja de tener resultados excelentes ● Entre más grande la empresa, mayor va a ser la burocracia ● Toda la burocracia interna el cliente externo la termina pagando
<p>Iannini, S. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Con la burocracia los procesos internos pierden dinamismo y la empresa no fluye como debería ● La empresa se queda estancada ● Los empleados bajan su nivel de sentido de pertenencia, lo que hace que pierdan motivación para trabajar y esto se traduce en un mal desempeño para la compañía
<p>Suárez, D. (23 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Con la burocracia los procesos internos pierden dinamismo y la empresa no fluye como debería ● La empresa se queda estancada ● Los empleados bajan su nivel de sentido de pertenencia, lo que hace que pierdan motivación para trabajar y esto se traduce en un mal desempeño para la compañía

colombianas. Bogotá.	
Isaacs, M. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay proyectos que requieren cierto nivel de complejidad ● se deben quitar todos los procesos que sobran ● Los cargos que no se requieren deben ser reevaluados y reubicados ● ejemplo de empresa que no tenía alineadas sus unidades de negocio, se desperdicia conocimiento. era una organización muy vertical y había poca o nula comunicación entre sus unidades de negocio - se perdieron oportunidades importantes
Gordillo, L. (24 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● La concepción de burocracia no es mala, es la forma en la que se ha desdibujado ● Vuelve las organizaciones paquidermicas ● Se vuelve el palo en la rueda y no deja fluir a la organización ● Se debe buscar aplanar las organizaciones ● quitar procesos inservibles ● Las empresas tienen miedo a los errores humanos, por eso existen tantos procesos

Anexo 5. *Matriz de resultados.*

Cambios en los procesos han ayudado a los directores de las empresas a mejorar los resultados	
Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas más sólidas que le dan agilidad a la organización ● Implementación de SAP ● Tecnología - mktg digital ● Evolución y el cambio es constante ● el que se quede un paso atrás y no vaya en línea no es perdurable en el tiempo ● Constantemente se busca mejorar procesos

<p>dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Es bueno darle espacio y confianza a la gente para que ellos puedan proponer y la gente tiene que tener confianza para levantar la mano. ● Los resultados tienen que ser medibles
<p>Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de gestión muy sólidos dentro de la compañía ● Todos los días uno se debe cuestionar si los procesos que estoy llevando a cabo están funcionando ● Es importante que las personas vean su valor dentro de los procesos en los que están, que sientan que pueden aportar
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los cambios en las organizaciones no son fáciles ● Siempre hay gente que va a decir que ellos ya están acostumbrados a trabajar de alguna forma y no están dispuestos a cambiar.
<p>Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hace 7 años el banco estaba en proceso de privatización ● El banco era muy burocrático y perdió muchas oportunidades, participación de mercado ● Los jefes trabajaban a puerta cerrada ● Se quiere agilizar el banco, cambiar la forma de trabajar, alivianar procesos

colombianas. Bogotá.	
Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrató a persona encargada de analizar mejoras o cambios necesarios ● Lo ideal es volverse estandar de otras compañías ● Los cambios normalmente se dan porque en el pasado se cometieron errores y lo que se busca con este cambio es arreglarlo. ● Procesos se cambian para corregir y no para ser más eficientes
Figuroa, J. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● El propuso un cambio en el sistema de revisión de inventarios bajo la ley conmutativa. Le pidieron hacerlo en 45 días con 3 personas y el dijo que lo hicieran en 3 días con 45 personas (el tiempo era un factor determinante) ● Las empresas deben ser flexibles ● Adaptables al cambio, si las empresas no se adaptan salen del mercado
Iannini, S. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar procesos más simples ● Cuestionar cada paso de los procesos (quién y como se debería hacer) ● Hicieron mapa de procesos ● Las revisiones muchas veces se convierten en un voto de no confianza, por eso se debe delegar, confiar en el equipo ● Todo se puede hacer diferente y todo se puede hacer mejor
Suárez, D. (23 de abril del 2021).	<ul style="list-style-type: none"> ● Alinear procesos

<p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Volver los procesos menos burocráticos para mejorar la calidad de vida en el trabajo ● revisar procesos obsoletos ● Se debe tener flexibilidad
<p>Isaacs, M. (24 de abril del 2021).</p> <p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción del cambio en las organizaciones es un proceso evolutivo ● Las empresas no son estáticas y tienen que ir al mismo ritmo que su sector ● el cambio es algo indispensable en las organizaciones ● Los cambios que permiten aliviar los procesos en las organizaciones son necesarios
<p>Gordillo, L. (24 de abril del 2021).</p> <p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar procesos ● mejorar imagen de la empresa, genera más afinidad hacia el consumidor y hacia adentro de la empresa ● se debe siempre buscar mejorar la eficacia de los procesos

Anexo 6. Matriz de resultados

Posibilidad de que un modelo de gestión evolutivo sea implementado por los directivos y dueños de empresas en Colombia

<p>Wittich, A. (19 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.personal, 19 de abril del 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Completamente factible ● Hoy en día la empresa identifica que procesos pueden mejorarse y hacer las mejoras necesarias ● Es importante identificar las problemáticas de la empresa y ver con qué procesos se pueden mejorar ● Los cambios tienen que ser medibles y comparables
<p>Villamizar, R. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambiar la dirección (gestión) de la empresa no es fácil ● Direccionamiento mayor está en la casa matriz ● Uno puede cambiar el día a día de sus procesos y de las cosas que están dentro de sus funciones, pero el direccionamiento es muy difícil cambiarlo ● Si desde casa matriz mandan una directiva toca si o si hacerlo ● En empresas pequeñas es mucho más sencillo realizar este cambio
<p>Pinzón, J. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay que caminar hacia ese cambio ● Es necesario que las empresas busquen aliviar procesos ● Cuando las empresas son muy burocráticas se presentan problemas como fugas de dinero que no se pueden identificar ● La burocracia es como un teléfono roto, que los procesos se empiezan a pasar de una persona a otra y cuando llega a su destinatario está completamente distorsionada.

colombianas. Bogotá.	
Wittich, M. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un proceso largo, generacional ● Ese cambio se está dando mucho ● La forma de trabajo hoy en día es completamente diferente a como era antes y sigue evolucionando ● Los emprendedores y emprendimientos están dando ejemplo de gestión de empresas y las empresas grandes deben tomar nota de cómo se manejan.
Suárez, L. (21 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambiar un sistema de gestión lleva años ● La estrategia debe realizarse top to bottom - bottom to top ● Si es posible pero no es fácil ● Las empresas deben tener adaptabilidad ● Se debe poder ver el beneficio medible
Figuroa, J. (22 de abril del 2021). Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada]. Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Bogotá.	<ul style="list-style-type: none"> ● El paso hacia un sistema más evolutivo es absolutamente necesario ● El modelo del jefe cacique al que todo el mundo rinde pleitesía ya no existe ● El modelo debe ser bien presentado con estudios y así es más fácil de llevar a cabo ● Es más difícil en las empresas familiares en las que las decisiones están centralizadas
Iannini, S. (22 de abril del 2021).	<ul style="list-style-type: none"> ● Es completamente factible, la empresa lo está implementando con éxito

<p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Escogieron a Colombia como país piloto ● Organización más plana hace que sea más fácil la toma de decisiones
<p>Suárez, D. (23 de abril del 2021).</p> <p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Si es una empresa abierta al cambio es muy probable que sea un modelo implementable en Colombia ● Lo que se busca es alivianar cargas
<p>Isaacs, M. (24 de abril del 2021).</p> <p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p> <p>Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas.</p> <p>Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las organizaciones son muy resistentes al cambio ● el proyecto suena muy atractivo para cualquier empresa, porque incluye reducción de costos y procesos más livianos
<p>Gordllo, L. (24 de abril del 2021).</p> <p>Entrevista de J. F. Castro y J. I. Ramírez [No publicada].</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● si se puede lograr ● principal barrera es el miedo ● se debe demostrar que los procesos internos son confiables ● flujos de información más rápidos disminuyen errores ● mayor competitividad se logra a través de mayor flexibilidad

Características de
los sistemas de
dirección
evolutivos y su
aplicabilidad en
empresas
colombianas.
Bogotá.
