

ANÁLISIS DEL MODELO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN
INTERASESORES S.A.

PRESENTADO POR:

CLAUDIA CRISTINA BELLO GOMEZ

DIANA ROCIO CAMACHO RIOS

MARIBEL CONSTANZA SANTAMARIA SANCHEZ

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Bogotá, D.C. 4 de febrero de 2016

Formulación Pregunta Investigativa

¿En qué se fundamenta el modelo de éxito de Interasesores S.A?

Objetivo General

Analizar el modelo estratégico de la organización Interasesores S.A.

Objetivos Específicos

- € Realizar el diagnóstico al modelo estratégico actual de la organización Interasesores S.A.
- € Comparar el modelo estratégico actual de la organización Interasesores S.A. con otros modelos establecidos.
- € Proponer un plan estratégico para el área de talento humano que contribuya al mejoramiento continuo del modelo estratégico actual que tiene establecido la Organización Interasesores S.A.

Justificación

Como estudiantes de la especialización en Gerencia del Talento Humano hemos querido explorar el éxito del modelo estratégico en esta Organización, el know-how que ha hecho que se mantenga creciente en el sector educativo. La comparación con otros modelos estratégicos nos permitirá establecer cuál es el fundamento secreto de la estrategia de negocio (siendo uno tradicional), adicionalmente pretendemos originar un plan de mejoramiento que permita que el área de Talento Humano se involucre en la estrategia de negocio, toda vez que a la fecha vemos una importante mejora y oportunidad en este aspecto en la actualidad ya que aparentemente ésta unidad es netamente operativa y transaccional.

Antecedentes

Interasesores Asesores Empresariales es una sociedad de naturaleza civil debido a que su función principal es la de prestar servicios educativos, fue fundada hace 44 años por el Dr. Jaime Corrales Jiménez.

La organización considera como competencia principal todos aquellos colegios bilingües que además tengan certificación de ICFES muy superior y que estén certificados bajo el programa diploma de la organización de Bachillerato Internacional, en el caso del Colegio Mayor de los Andes y Colegio Colombo Galés ha sido aprobado a partir del año 2006 y el Colegio Nueva York obtuvo su certificado en el año 2014. Uno de nuestros recursos humanos más importantes son los docentes quienes brindan sus servicios a la organización y de ellos depende nuestra razón de ser, adicionalmente todo el personal administrativo que la compone. Los clientes o usuarios son los niños y los padres de familia que inscriben a sus hijos en las diferentes instituciones educativas.

Interasesores S.A pertenece al sector económico terciario, es de tipo privada y anónima y en la actualidad cuenta con 475 empleados directos. Su sistema de administración es conocido como APOR (Administración por objetivos y resultados) el cual centra su proceso estratégico en un proceso llamado embudo; como primer paso se encuentran los papeles y misiones, en segundo lugar están las áreas de resultado clave, seguido por indicadores y objetivos por último el AOR (Acuerdo de objetivos y resultados). Las herramientas principales para llevar a cabo la implementación de este sistema son: El ciclo administrativo (Planeación, programación, ejecución, verificación, control y evaluación) y el calendario de la tranquilidad donde se plasman todas las actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales, anuales y esporádicas.

Hipótesis

El modelo estratégico de la organización Interasesores S.A. es exitoso con relación a otros modelos estratégicos educativos porque su objetivo está enfocado en la adecuada administración de sus recursos.

Variables

Para este proyecto de investigación una de las variables que vamos a analizar es la percepción de los trabajadores con relación al modelo estratégico de la Organización mediante encuestas, entrevistas y diarios de campo que nos permita investigar el modelo estratégico de estudio y análisis puesto que este modelo influye en otras variables dependientes que también son objeto de nuestra investigación como son: estilo de dirección, cultura organizacional, comunicación, estructura organizacional, liderazgo, bienestar, calidad de vida, servicios, segmentos y la calidad que caracteriza a la Organización estudiada.

Diseño Metodológico – Estudio Caso Empresarial

El tipo de investigación que orienta este proyecto es analítica y propositiva, está relacionada con la intervención y análisis del modelo estratégico actual que tiene establecido la organización Interasesores S.A., realizaremos una investigación de los modelos actuales que nos permita comparar e identificar las variables que contribuyen al éxito de la organización y propositiva porque desarrollaremos una propuesta que consiste en un plan de mejoramiento para el área de talento humano que permita apalancar el modelo estratégico actual que tiene la organización Interasesores S.A.

Realizaremos una revisión y estudio de los modelos estratégicos propuestos por los diferentes autores de la academia y del contexto organizacional, para la recolección de datos realizaremos visitas de campo, utilizaremos la observación como técnica, recopilación de información documental de la empresa, entrevistas a los diferentes líderes de la organización que diseñan y modifican la estrategia,

aplicación de encuestas a diferentes personas que componen los grupos de interés para poder determinar la percepción que tienen respecto a la empresa.

Productos a obtener

Como resultado de nuestra investigación queremos definir y documentar el modelo estratégico actual de la organización Interasesores S.A. que ha contribuido a su éxito, donde se pueda evidenciar los elementos de otros modelos establecidos, entregar un esquema que defina el modelo y realizar una propuesta para el área de talento humano con el fin de poder incorporar el área en la estrategia de la organización.

Marco conceptual

Interasesores S.A nace de la idea del Dr. Jaime Correales Jiménez hace 43 años de formar mejores seres humanos y de no discriminar a ningún niño que quiera obtener educación. Sin embargo como cualquier empresario busca que su organización tenga éxito y comienza a adoptar prácticas o estrategias que posteriormente lo llevarían a eso.

El autor Keneth Andrews en su libro “El concepto de Estrategia en la Empresa” define que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa o qué clase de empresa es o quiere ser.

Así pues Interasesores se forma bajo un concepto de administración conocido como APOR (Administración por Objetivos y Resultados) que de la mano de políticas como la de delegar y administrar adecuadamente los cuatro recursos (Humano, técnico, financiero y tiempo), podrían llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. Es una organización con una estructura jerárquica organizada por niveles y como elemento característico todas las directoras de

unidad son mujeres y ha sido una decisión de la presidencia desde siempre, su respuesta ante esta situación es porque considera que las mujeres son más responsables y dedicadas.

Peter Drucker en su libro la gerencia de las empresas manifiesta que el gerente es un elemento dinámico, el eje principal del negocio y sin una guía adecuada sus recursos no son más que eso y jamás se convertirán en elementos de producción, consideramos que en este caso el presidente de Interasesores ha cumplido con ese aspecto fundamental que manifiesta Drucker y que se evidencia en las entrevistas que se han realizado a las personas que llevan muchos años en la organización; sin duda hasta el momento ha sido un modelo exitoso, la pregunta sería entonces ¿qué sucedería si la organización cambiara de gerente?.

De acuerdo con Humberto Serna citado por José Delgado (2014) en su libro planificando estratégicamente, el éxito de una organización depende del alineamiento de la misión y los objetivos con el fundamento de la estrategia, se puede pensar entonces que si la empresa tiene unas políticas de direccionamiento claras y unos objetivos bien definidos independientemente de la administración todos los colaboradores podrían trabajar en pro de continuar hacia las metas propuestas, de igual forma el autor plantea siete pasos de planificación vitales para la organización:

1. Los estrategas: Aquellas personas dentro de la organización que tienen la capacidad de tomar decisiones, lo más importante es orientarlos siempre hacia la planeación estratégica.
2. El direccionamiento estratégico: Reúne básicamente los principios, la misión y la visión de la organización.
3. El diagnóstico estratégico: Son los componentes de la organización como su cultura, clima, auditorías y demás elementos que permitan diagnosticar el estado de la misma.
4. Opciones estratégicas: Son las opciones que tiene la empresa proyectadas para su futuro.

5. Formulación estratégica: Definir planes de acción claros que estén debidamente presupuestados para cumplir con los objetivos de la organización.
6. Índices de gestión: Son los resultados de la ejecución.
7. Proceso de planificación estratégica en cascada: Incluir a todos los niveles de la organización es planes proyectados a corto, mediano y largo plazo para seguir una misma línea de objetivos y llevar a todo el personal a la consecución del mismo.

La anterior descripción permite abordar otros conceptos de administración pero con relaciones muy similares a las que se manejan en la actualidad en la organización, que más adelante se abordarán.

Interasesores S.A es una empresa formada bajo prácticas culturales muy particulares, es una organización pensada en el beneficio de sus colaboradores y centrada en brindarles oportunidades de crecimiento con el fin de generar un mayor compromiso y resultados óptimos. De igual manera de acuerdo a lo manifestado en las entrevistas es una empresa innovadora y dinámica, constantemente se está planteando retos que llevan a sus funcionarios a superarse personalmente y estar siempre creando.

Si revisamos un poco su historia encontramos que hace 44 años se fundaron el Colegio Nueva York y el Colegio Colombo Galés, posteriormente hace 25 años se adquirió el colegio Mayor de los Andes y en el año 2007 se fundó el Jardín Infantil Stanford; El colegio Nueva York cuenta a la fecha con 1.330 estudiantes, el colegio Colombo Galés tiene 870 estudiantes, el Mayor de los Andes 750 y el Jardín Infantil Stanford 300 estudiantes. Todos los colegios son bilingües, acreditados como Bachillerato Internacional, clasificados como ICFES muy superior y basados en cuatro criterios:

1. Progreso: Comparar la mejora del colegio con el mismo basado en los resultados anteriores de las pruebas saber 11, si el colegio subió dependiendo del porcentaje eso da un puntaje.
2. Desempeño: Depende del promedio del plantel académico de la prueba SABER 11 y pruebas SABER 3, 5 y 9 con relación a la media nacional.
3. Eficiencia: Calificación que obtiene el colegio por la tasa de aprobación de cada nivel, depende del porcentaje de estudiantes que aprueban el año.
4. Ambiente escolar: De acuerdo con un cuestionario que realizan en la prueba SABER a los estudiantes se obtiene un puntaje.

Finalmente en estos cuatro criterios se obtuvo un puntaje de 8,2 sobre 10 con una media nacional de 5,1 puntos (Información suministrada por Adela Cruz, rectora del Colegio Nueva York), estos criterios fueron validados de acuerdo a la información suministrada por la Ministra de Educación Gina Parody (tomado de colombiaaprende.com) adicionalmente estamos acreditados con un sistema de gestión de calidad por INTERTEK y guiados bajo la filosofía del programa Finlandia que persigue un solo objetivo: “que los estudiantes sean más felices en el colegio que en sus casas”

Si bien pareciera que solamente estamos hablando de instituciones educativas como cualquier otra, es importante hacer énfasis en que todas aquellas acreditaciones que se han logrado han sido un paso a paso, el trabajo de muchas personas que persiguen un mismo objetivo, que se pudiera pensar que es el de brindar la mejor calidad educativa.

Aunque pareciera que este proyecto puede contener dos conceptos diferentes, uno el educativo y otro el de administración en realidad es que no podemos desligarlos, porque estamos hablando en este caso de un modelo de negocio educativo, no puede haber un éxito si no se administran los objetivos y menos los resultados, así pues se retoma el modelo de administración bajo el cual se fundamenta la organización.

APOR nace de un concepto generado por los autores George L Morrissey y Peter Drucker, quienes plantearon por primera vez los términos de “ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y AUTO CONTROL”, desde Morrissey se comienza a hablar en términos de planeamientos a largo plazo y planeación estratégica, aquí se comienzan a utilizar componentes de administración esenciales y que ya se habían empleado desde hace muchos años atrás, sin embargo se consideraba que era más por intuición que por una aplicación realmente consciente y en búsqueda de un resultado. Dicho lo anterior APOR comienza generando unos papeles y misiones para la organización global, los cuales son básicamente responder a la pregunta quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde vamos. En este papel y misión se determina la naturaleza del trabajo de la organización y el trabajo puntual que realiza, de esta forma se evita caer en trabajos paralelos o alternos que puedan llevar a que la organización se desvíe de su razón de ser.

En este punto el autor realiza una pregunta a los gerentes “Si usted pidiera a la gente clave que trabaja con usted, los jefes que tiene designados y colaboradores que lo rodean que respondieran a la pregunta de cuál es la misión de la organización, ¿sus respuestas se parecerían a las suyas?” (tomado de la guía de APOR de Interasesores) Se podría pensar que la respuesta puede ser casi inmediata y positiva pero deberíamos realizar una prueba que lo confirme.

Este estilo de administración orienta a todos los colaboradores de la organización a formar un embudo en donde partimos de lo general a lo particular; una vez que se han generado los papeles y misiones globales, debemos establecer aquellos que corresponden a cada unidad y es básicamente responder a la pregunta ¿Para que fue conformada mi unidad? De igual forma cada persona debe contemplar su papel y misión y es responder ¿para qué fui contratado en esta organización?

Como un segundo paso dentro del embudo se establecen las áreas de resultado clave, que cumplen un papel fundamental en este proceso de administración, se

los objetivos establecidos y así lograr una construcción y desarrollo de la estrategia con distintos actores que contribuyan al éxito y la transformación continua de la Organización.

Esta estrategia debe exigir un estilo de liderazgo muy cercano al ser humano que pueda construir sociedad, como segundo pilar debe estar compuesta por un sistema de comunicación directo que permitan crear ambientes de trabajo centrados en el aprendizaje continuo donde se pueda evidenciar la contribución de cada colaborador al logro de la estrategia y el tercer pilar debe estar enfocado en fortalecer la calidad de vida de los colaboradores donde pueda tener un desarrollo integral en sus dimensiones profesional, económica, social y familiar.

Por otra parte la estrategia busca estructurar y fortalecer el área de talento humano que actualmente existe, mediante la definición de objetivos, procesos y responsabilidades para lograr los tres pilares anteriormente descritos, de esta forma lograr una alineación directa con la estrategia organizacional y que los resultados del área puedan mostrar la contribución directa que se hace a la estrategia y la intervención directa en la formulación y construcción continua de su diseño.

Inicialmente se fortalecerá la cultura organizacional mediante una estrategia de comunicación donde se divulgara la nueva estrategia del área de talento humano y como esta se encuentra alineada con la estrategia de la organización y su participación activa, se reforzaran los valores, políticas y objetivos organizacionales.

En cuanto a los procesos transaccionales del área de talento humano se definirán actividades y procesos para contribuir a una comunicación clara y precisa, como resultado de estos procesos se mostrara el aporte que desde gestión humana se realiza a la estrategia corporativa mediante la consolidación y entrega oportuna de

información analizada para facilitar la toma de decisiones y la creación de valor agregado.

Para poder implementar y desarrollar los tres pilares en el área de talento humano de la Organización Interasesores S.A.se define el siguiente objetivo para el área y las siguientes actividades:

Objetivo:

Construir un capital humano que sea capaz de transformar la sociedad mediante la formación en valores, desarrollo, transferencia de conocimiento y fortalecimiento de la calidad de vida para contribuir a la satisfacción y retención de los clientes internos y externos.

Actividades Pilar Liderazgo:

- € Capacitación continua en liderazgo enfocado al fortalecimiento de las relaciones con los colaboradores, el trabajo en equipo, capacidad en la toma de decisiones y el logro de los objetivos en cooperación conjunta. Inicialmente esta capacitación se realizara a todos los empleados de la organización, luego se profundizara en los líderes de cada área.
- € Fortalecimiento de la cultura corporativa mediante la divulgación continua de valores, políticas y estrategia corporativa y realización de talleres de sensibilización, se debe tener siempre presente que estamos formando colaboradores que construyen sociedad.
- € Crear espacios que permitan los motivadores que tiene cada colaborador para facilitar el compromiso y la visión compartida de las metas y sueños de cada colaborador, crear y fortalecer espacios de trabajo emocionalmente sanos y a su vez crear competencias conversacionales.

Actividades Pilar Sistemas de Comunicación:

- € Capacitación continua en procesos y desarrollo de conocimiento que contribuyan a un aprendizaje constante, la motivación en los colaboradores, creando una condición emprendedora de creatividad profesional y laboral para el desarrollo del colaborador y de la Organización.
- € Capacitación en competencias corporativas para todos los colaboradores: trabajo en equipo, comunicación efectiva, desarrollo de personas, adaptación al cambio, innovación.
- € Desarrollo de proyectos en cooperación con las distintas áreas de la Organización involucrando la participación de todos los colaboradores, creando proyectos para fortalecer la relación con los clientes, creación de nuevos servicios, mejoramiento en los procesos internos y así contribuir al desarrollo de una sinergia, trabajo en equipo y comunicación efectiva entre las diferentes áreas.

Actividades Pilar Fortalecimiento calidad de vida de los colaboradores:

- € Desarrollo de talleres enfocados en estas cuatro habilidades: habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, habilidad de regular las emociones, habilidad de colaborar con otros, habilidad de facilitar el cambio.
- € Desarrollo de programas, actividades de esparcimiento, recreación y orientación para los colaboradores y grupo familiar, con el apoyo de alianzas con terceros. Adicionalmente se crearán beneficios económicos para todos los colaboradores y grupo familiar con relación al cubrimiento de salud, educación, vivienda, desarrollo artístico. Se establecerán horarios flexibles dependiendo de la necesidad de cada colaborador.
- € Se desarrollara un programa de apoyo social junto con la participación de todos los colaboradores de la Organización para activar la motivación, satisfacción del trabajador y su capacidad productiva, lo que se busca es que el trabajador pueda brindar ayuda a las comunidades más vulnerables y esto permitirá aceptar la diversidad de las personas, luchar por la

1. los estudiantes consideran que los docentes tienen un 83% de actitud amistosa, es evidente la satisfacción que sienten los estudiantes frente a sus docentes a diferencia de la calificación que obtuvieron por metodología donde los estudiantes no están conformes con la metodología que utilizan los docentes, obtuvieron una calificación del 31%, señal de alerta para realizar una modificación en la estrategia de la organización;
2. Por otra parte los resultados de las encuestas realizadas a los docentes donde calificaban a sus líderes se evidencia la satisfacción que sienten frente a ellos en cuanto a liderazgo y comunicación y tiene coherencia con la estrategia que tiene implementada la Organización donde se resalta nuevamente el que es fundamental “el ser humano, la educación y servicio” ingredientes principales del cualquier liderazgo y estrategia de comunicación en cualquier organización o comunidad.

Abordar esta Organización nos permitió comprobar con la realidad que toda organización debe tener un enfoque humanista y el área de recursos humanos debe formar parte de la estrategia para contribuir conjuntamente al logro de los objetivos y el éxito de cualquier organización, nuestra propuesta para el área de recursos humanos tiene como objetivo principal una construcción y desarrollo del ser que contribuya a la sociedad basado en: liderazgo, comunicación y calidad de vida, nuestro enfoque se ajusta a la estrategia, la visión y estilo de liderazgo del presidente de la Organización.

Bibliografía

Andrews, K. R. (1984). El concepto de la estrategia de la empresa. España: Orbis

Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigacion. Mexico: Pearson

Delgado, J., (2014). Planificando estratégicamente. Windmills International Editions, Inc. California USA. (recuperado de <https://books.google.es/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&pg=PA82&dq=gerencia+estrategica+humberto+serna&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0CDEQ6AEwAmoVChMly5Lo0ouGyAlVihseCh3HKAXi#v=onepage&q=gerencia%20estrategica%20humberto%20serna&f=false>) el 14 de septiembre de 2015.

Drucker, P.F, (2000). Gerencia de Empresas. Barcelona: Edhasa

Drucker, P.F., (2014) La gerencia de Empresas. PenguinRandomHouse. Editorial Argentina.

Índice sintético de la calidad educativa. Tomado de la página web http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-349835_quees.pdf el 11 de septiembre de 2015 a las 8:00 pm.

Mintzberg. H, (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes. Argentina: El Ateneo