

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA A  
PARTIR DEL MODELO DE LA ESTRELLA DE JAY GALBRAITH Y AMY  
KATES

DANIEL ALEJANDRO GUERRERO BENAVIDES<sup>1</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
de magíster en Administración (MBA)

Asesor temático y metodológico: Elkin Arcesio Gómez Salazar, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN

2022

---

<sup>1</sup> dalgueroben@gmail.com

## CONTENIDO

RESUMEN .....	5
<i>ABSTRACT</i> .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
3. JUSTIFICACIÓN .....	11
4. OBJETIVO GENERAL .....	12
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	13
6. MARCO METODOLÓGICO .....	19
7. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA A PARTIR DEL MODELO DE LA ESTRELLA DE JAY GALBRAITH Y AMY KATES (2007) .....	23
7.1 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL CON LA QUE SE DESEMPEÑA LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA .....	23
7.2 ESTUDIO, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CLASIFICACIÓN DE LOS ROLES DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA	46
7.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA LATERAL COMO COMPLEMENTO INTEGRADOR DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA	69
8. CONCLUSIONES .....	92
9. RECOMENDACIONES .....	94

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas y técnicas utilizadas .....	20
Tabla 2. Bienes y servicios en los que la fundación tiene campo de acción.....	25
Tabla 3. Número de proyectos por sector en el que se implementaron.....	26
Tabla 4. Comportamiento financiero de la Fundación Runaq'aya según el estado de situación financiera en el cierre de los años 2017, 2018, 2019 y 2020.....	30
Tabla 5. Comportamiento financiero de la Fundación Runaq'aya según el estado de resultados integrales de los años 2017, 2018, 2019 y 2020.....	31
Tabla 6. Matriz multicriterio para identificar los indicadores de éxito que debe tener en cuenta la fundación .....	34
Tabla 7. Aplicación de la herramienta 2-1: desarrollo del indicador de éxito .....	36
Tabla 8. Herramienta 2-2: implicaciones a las que la Fundación Runaq'aya debe prestar mayor atención según su enfoque estratégico.....	39
Tabla 9. Herramienta 2-3: capacidades organizacionales requeridas por la estrategia	40
Tabla 10. Herramienta 2-4: límites y suposiciones .....	41
Tabla 11. Herramienta 2-7: evaluación del estado actual de la Fundación Runaq'aya y descripción general de las cuestiones clave .....	43
Tabla 12. Aplicación de la herramienta 3-3: definición de resultados y responsabilidades para los roles departamentalizados en la estructura organizacional de la fundación...	51
Tabla 13. Funciones y límites de los roles que conforman la fundación .....	56
Tabla 14. Criterios para aplicar el diagrama de responsabilidades .....	59
Tabla 15. Diagrama de responsabilidades para el proceso estratégico de ejecución de proyectos .....	60
Tabla 16. Resultados generales obtenidos con el cuestionario de la herramienta 3-7 para probar el diseño .....	61
Tabla 17. Herramienta 4-1: construcción de redes .....	71
Tabla 18. Herramienta 4-3: evaluación de la preparación de los equipos .....	81
Tabla 19. Herramienta 4-4: construcción de capacidades laterales.....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las cuatro fases del proceso de diseño .....	18
Figura 2. Estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya vista a partir de la configuración simple de Henry Mintzberg .....	47
Figura 3. Funcionamiento de la Política de Desempeño Eficiente (PDE) de la Fundación Runaq'aya .....	48
Figura 4. Nueva estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya a partir de la configuración adhocrática de Henry Mintzberg .....	50
Figura 5. Puntos de interfaz del macroproceso para la formulación y la gestión de proyectos de la Fundación Runaq'aya .....	55
Figura 6. Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo $\alpha$ en la reunión fuera de sitio.....	65
Figura 7. Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo $\beta$ en la reunión fuera de sitio.....	65
Figura 8. Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo $\gamma$ en la reunión fuera de sitio.....	66
Figura 9. Comité de estructura de gobierno .....	68
Figura 10. Estructura de la planta de personal de la Fundación Runaq'aya.....	77
Figura 11. Mapeo del proceso lateral de selección y reclutamiento de personal.....	78
Figura 12. Distribución de la planta de personal en el nuevo diseño estructural y la configuración de capacidades laterales .....	91

## RESUMEN

El presente estudio, sustentado en el enfoque del diseño organizacional de que trata el modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates (2007), desarrolló en forma pormenorizada tres de las cinco decisiones claves con las que se considera posible atender de manera adecuada el problema de investigación y que son: la estrategia (determinación del marco de diseño), la estructura (diseño) y los procesos y las capacidades laterales (conexiones), con las que se abordaron en forma holística las necesidades de cambio en la estructura organizacional de la fundación al evaluar y reestructurar la estrategia (misión, visión, valores y definición de indicadores de éxito) como pieza central del diseño organizacional; también se identificó el lugar en el que se alojan el poder y las autoridades formales para definir los roles y las responsabilidades que permitan agrupar a las personas de cada nivel de la organización en una figura organizacional (organigrama); al final se detectaron y se establecieron los roles integradores por medio de los que se han de interconectar las diferentes unidades funcionales u operativas que, según el nuevo diseño, han de estructurar y departamentalizar la fundación.

Palabras clave: estrategia, estructura organizacional, capacidades organizacionales, departamentalización.

## **ABSTRACT**

*This study, based on the organizational design approach covered by the Jay Galbraith and Amy Kates (2007) star model, developed in detail three of the five key decisions with which it is considered possible to adequately address the research problem and which are: the strategy (determination of the design framework), the structure (design) and the processes and lateral capacities (connections), with which the needs for change in the organizational structure of the company were addressed holistically. the foundation by evaluating and restructuring the strategy (mission, vision, values and definition of success indicators) as a central piece of organizational design; The place where power and formal authorities are housed was also identified to define the roles and responsibilities that allow people from each level of the organization to be grouped into an organizational figure (organizational chart); In the end, the integrating roles were detected and established through which the different functional or operational units must be interconnected, which, according to the new design, must structure and departmentalize the foundation.*

*Keywords: strategy, organizational structure, organizational capabilities, departmentalization.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante, en el que la supervivencia de las organizaciones ha de estar en reinvención constante para que no se conviertan en obsoletas, explorar el futuro, mientras se sobresale en la explotación del presente, debe ser una realidad sobre la que se debe revisar la estrategia de cara a forjar una cultura en la que la innovación y la ejecución viven en armonía bajo el mismo techo (Osterwalder *et al.*, 2020).

Si la estrategia se concibe como el componente vital que determina la existencia de las organizaciones, entonces, con igual grado de importancia se debe revisar todo lo que a toda luz influye en la forma en que trabajan los administradores y en las decisiones que se derivan de su trabajo, que no es otra que la estructura organizacional, que proporciona la estabilidad que necesita la empresa para implementar con éxito su estrategia y mantener sus ventajas competitivas actuales, al tiempo que brinda la flexibilidad necesaria para desarrollar las ventajas competitivas que se requerirán para sus estrategias futuras (Johnson *et al.*, 2006). He aquí, en consecuencia, la importancia de trascender de los fundamentos teórico a la praxis, que es lo que se verá en el presente trabajo, en el que se abordó la estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya, analizada y estudiada desde la perspectiva del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates (2007).

De acuerdo con lo anterior, la finalidad del presente estudio fue ofrecer una solución a la situación problemática estratégica mediante el diseño de la estructura organizacional de la empresa sin ánimo de lucro Fundación Runaq'aya como propuesta para cumplir sus objetivos estratégicos.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) son una forma de asociación que nace por voluntad de los asociados en virtud de lo dispuesto en los artículos 38 y 39 de la Constitución Política (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) y también por la aplicación concreta de lo dispuesto en los artículos 103 y 355 de dicha norma, que instan al Estado a contribuir a la organización, la promoción y la capacitación de las asociaciones y las restantes entidades sociales y lo habilitan para contratarlas con el objetivo de, entre otras, fortalecer y construir verdaderos mecanismos de consolidación democrática e impulsar programas y actividades de interés público. Su principal característica radica en la ausencia de ánimo de lucro, lo que significa que no hay reparto de utilidades ni de remanentes; sin embargo, pueden realizar actividades en beneficio de los propios asociados, es decir, no tienen solo una vocación extrínseca, sino intrínseca. Otra característica es que las mencionadas entidades deben estar registradas en la cámara de comercio de la ciudad en la que tienen su sede para poder ejercer como personas jurídicas; características que diferencian a las ESAL de las ONG (Gómez Quintero, 2014, p. 368).

Es de observar que en Colombia existen diversas formas asociativas de ESAL que obedecen, por lo general, a la actividad que desarrollan y de ahí el ordenamiento jurídico que las rige; entre las modalidades de asociación que con frecuencia se mencionan están: entidades ambientalistas, juntas de acción comunal, fondos de empleados, asociaciones de copropietarios, instituciones de educación superior, entidades científicas, iglesias, sindicatos, partidos políticos y fundaciones, entre otras; para el caso analizado, las fundaciones están regulada por el decreto 1529 de 1990 (Presidencia de la República, 1990) y le son aplicables las normas del Código Civil (Congreso de Colombia, 1887), el decreto 2150 de 1995 (Presidencia de la República, 1995) y las demás normas complementarias (Gaitán Sánchez, 2014, p. 10).

En este orden de ideas, la Fundación Runaq'aya, como ESAL, está comprometida con el desarrollo sostenible y el control social, la lucha contra la corrupción, la construcción de paz y la participación ciudadana, así como también con la asistencia y la promoción de los derechos de poblaciones en situación de discriminación, exclusión y vulnerabilidad que demandan especial protección constitucional y que están consagradas en el artículo 359 del estatuto tributario (Presidencia de la República, 1989), modificado por el artículo 152 de la ley 1819 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016), actividades que se logran a través del acompañamiento y la capacitación a estamentos del orden territorial, en los que se promueven el buen gobierno y el respeto de los recursos públicos.

Runaq'aya es una voz quechua que significa humanidad del mañana. La fundación con dicho nombre se conformó en 2010 y se inscribió en la cámara de comercio de la ciudad de Pasto, situada en el suroccidente de Colombia, en el departamento de Nariño. Sus experiencias exitosas han despertado especial interés de entidades que se sienten identificadas con los logros, por lo que demandan participar y apoyar estas buenas prácticas, sin embargo, no contar con una definición adecuada de su estructura organizacional ha limitado su capacidad de accionar frente a copiosas solicitudes de bienes y servicios sobre los que la fundación ha demostrado idoneidad y experiencia en el campo, pero con limitantes organizacionales, que han condicionado la posibilidad de atender su demanda a raíz de que los logros obtenidos en la ejecución de diversos proyectos, atribuibles más a los esfuerzos, las habilidades y las competencias individuales de sus colaboradores que propiamente a la organización, el liderazgo y la gestión de la entidad como tal.

En este contexto, y dado que la ESAL no es ajena al deber ser de la responsabilidad social corporativa, le es imperativo articular políticas, procedimientos, aspectos técnicos, herramientas y, lo más importante, el talento humano con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos organizacionales, por lo que se planteó el siguiente interrogante, que hizo posible identificar con

mayor claridad la problemática por resolver: ¿cuál estructura organizacional le permitiría a la Fundación Runaq'aya cumplir sus objetivos estratégicos?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La ausencia de una estructura organizacional que se acomode de la mejor manera a la estrategia organizacional de la Fundación Runaq'aya restringe su entorno de trabajo para atender la demanda de bienes y servicios sobre los que la entidad demuestra capacidad y experiencia en la gestión y la implementación de proyectos estratégicos, pero con limitantes organizacionales que afectan su estrategia de crecimiento corporativo.

El presente estudio buscó contribuir en la construcción de una alternativa de estructura organizacional que en la mejor forma se ajuste y se adapte a las necesidades de la institución y para ello se empleó un modelo de reconocido valor técnico, que fue el propuesto por Jay Galbraith y Amy Kates (2007) para analizar, rediseñar y proponer los enunciados de la misión, la visión, los valores y la estructura organizacional más acordes con su desempeño y su ejercicio como ESAL de tal modo que propenda por cumplir plenamente su objeto social de cara a promover el desarrollo y el progreso de los territorios en pro de llevar a cabo transformaciones socioeconómicas que busquen satisfacer a la ciudadanía.

Por último, los resultados obtenidos en el estudio repercutirán en gran medida en el mejoramiento del desempeño organizacional; por consiguiente, permitirán estructurar en forma ordenada y sinérgica las diversas unidades orgánicas y funcionales de la fundación y revisar su estrategia, su misión, su visión, sus políticas, sus procesos y su talento humano con el fin de que trasciendan de lo meramente teórico a lo práctico, de cara a la consecución de mejoras continuas en su desempeño para atender y suplir la demanda de las partes interesadas como lo son: la comunidad y los ciudadanos, las propias entidades que contratan los servicios, las agencias que efectúan donaciones, los órganos de representación política, los organismos de control externo, los empleados y los colaboradores que trabajan con la fundación y los miembros de la asamblea general de asociados.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la estructura organizacional de Fundación Runaq'aya a partir del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates (2007).

#### **4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**4.1.1** Evaluar la estrategia actual con la que se desempeña la Fundación Runaq'aya.

**4.1.2** Estudiar, analizar y definir la estructura organizacional y clasificar los roles de la Fundación Runaq'aya.

**4.1.3** Analizar la estructura lateral como complemento integrador del diseño organizacional de la Fundación Runaq'aya.

## **5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

Puesto que el diseño organizacional fue un elemento de gran relevancia en la presente investigación y que se empleó como referente para configurar la estructura organizacional de la fundación, resulta apenas lógico traer a colación como Jay Galbraith y Amy Kates (2007) lo concibieron:

El diseño de la organización define la estructura, los procesos, las métricas, los sistemas de recompensa y las prácticas de las personas que asegurarán que la energía individual y organizacional se concentre en las actividades que apoyan el logro de la estrategia (Galbraith y Kates, 2007).

El diseño organizacional es el medio para crear una comunidad de esfuerzo colectivo que rinde más que la suma de los esfuerzos y los resultados de la totalidad de los individuos. Las estructuras, los procesos y las prácticas de la organización canalizan y dan forma al comportamiento y a la energía de las personas. Los valores y la cultura de la organización influyen en las interacciones interpersonales y determinan cuáles decisiones se toman. La forma de la organización puede permitir o inhibir el deseo innato de las personas de hacer un buen trabajo a diario (Galbraith y Kates, 2007).

Un diseño de organización bien pensado empodera a los empleados y les permite trabajar en entornos altamente interdependientes y orientados a equipos que caracterizan el panorama empresarial actual. Además, cuanto más clara sea la justificación del diseño, con mayor rapidez se podrán reevaluar y modificar las decisiones de diseño para responder a fuerzas externas (Galbraith y Kates, 2007).

Lo expuesto sin lugar a duda afianza la idea de que las opciones y las herramientas requeridas para resolver el problema propuesto y sobre el que se centra la toma de decisiones giran en torno a una propuesta que dimensiona de manera integral todas las aristas que forman parte de la organización, es decir,

un modelo que no pierda de vista ninguna de sus partes, sino que, por el contrario, las reconozca, integre y alinee para lograr que la empresa sea más efectiva, como lo propusieron Jay Galbraith y Amy Kates (2007) en el modelo de la estrella (ver figura 1), nombre asignado porque se representa en forma gráfica por medio de una estrella de cinco puntas, que toman el nombre de cada uno de los componentes o partes estratégicas que, según el modelo, se deben analizar, validar y revisar de modo permanente en una organización.

Figura 1. Modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates



Fuente: Galbraith y Kates (2007, p.2)

Dichos componentes o partes estratégicas los expusieron los citados autores así:

**La estrategia** marca la dirección de la organización y abarca la visión y la misión de la empresa, así como sus objetivos en el corto y en el largo plazo. La

estrategia establece cuáles productos y mercados perseguirá la compañía y, lo que es más importante, aquellos a los que no se enfocará. La estrategia especifica la fuente de la ventaja competitiva para la organización y cómo la empresa se diferenciará en el mercado (Galbraith y Kates, 2007).

**La estructura organizacional.** De acuerdo con Galbraith y Kates (2007), determina dónde se ubican el poder y las autoridades formales. Canaliza la energía de la organización y les proporciona un "hogar" y una identidad a los empleados. Tan importantes como la estructura misma son los roles en ella. Una parte clave del proceso de diseño es definir las responsabilidades de cada componente organizacional y aclarar cómo se pretende que se interrelacionen.

**Procesos y capacidad lateral.** La información y la toma de decisiones deben cruzar las fronteras creadas por la estructura y se pueden superar mediante el diseño de las capacidades laterales: las redes interpersonales y tecnológicas, las relaciones de equipo y matriz, los procesos laterales y los roles integradores que sirven como el "pegamento" que une a la organización. Los procesos y capacidades laterales le permiten a la organización reunir a las personas adecuadas, sin importar dónde se encuentren en la estructura, para resolver problemas, crear oportunidades y responder a los desafíos (Galbraith y Kates, 2007).

**Sistemas de recompensa.** Para Galbraith y Kates (2007), el sistema para recompensar a las personas comunica lo que la empresa valora en los empleados con mayor claridad que cualquier declaración escrita. El diseño de métricas y de sistemas de recompensa y reconocimiento influye en el éxito de todos los demás componentes del diseño.

**Prácticas de personas.** Según Galbraith y Kates (2007), las prácticas colectivas de recursos humanos crean capacidad organizacional a partir de las abundantes y variadas habilidades individuales que residen en la organización. La estrategia determina cuáles tipos de habilidades, competencias y otras capacidades se requieren de los empleados y los gerentes.

En forma concomitante con lo anterior, Galbraith y Kates (2007) fueron enfáticos en señalar que si alguno de los componentes de la estrella no se atiende en el proceso de diseño de la organización, el resultado será una desalineación, lo que significa que diferentes elementos están trabajando con propósitos cruzados, lo que ocasiona que el desempeño sea inferior al óptimo.

Así las cosas, y al adentrarse en el planteamiento metodológico del modelo de la estrella, debe advertirse que aportó un compendio de temas guía y herramientas que contribuyeron a la conceptualización y la fundamentación del caso desde una perspectiva teórica, que trazó una ruta lógica con la que se orientó la solución del problema mediante su abordaje de manera sistémica al tener en cuenta las siguientes fases de ejecución, tales como las plantearon Galbraith y Kates (2007):

Primera fase: determinación del marco de diseño. Contempla las siguientes tres actividades, que pueden ocurrir al mismo tiempo:

1. Traducción de la estrategia en criterios de diseño, que contempla, a su vez, tres pasos para convertir la estrategia en criterios de diseño.
  - a) Identificación de indicadores de éxito: ¿cuáles resultados comerciales debe lograr el diseño?
  - b) Comprensión del valor de la propuesta: ¿cuáles son las implicaciones organizativas del enfoque estratégico?
  - c) Detección de los criterios de diseño: ¿cuáles son las capacidades organizativas con las que el diseño debe ayudar a construir la organización?
2. Aclaración de límites y supuestos. Los límites determinan qué se incluye en el proceso de diseño y qué no. Por otro lado, sin límites claros, podrían desperdiciarse recomendaciones de generación de energía, que no se considerarán para su implementación.

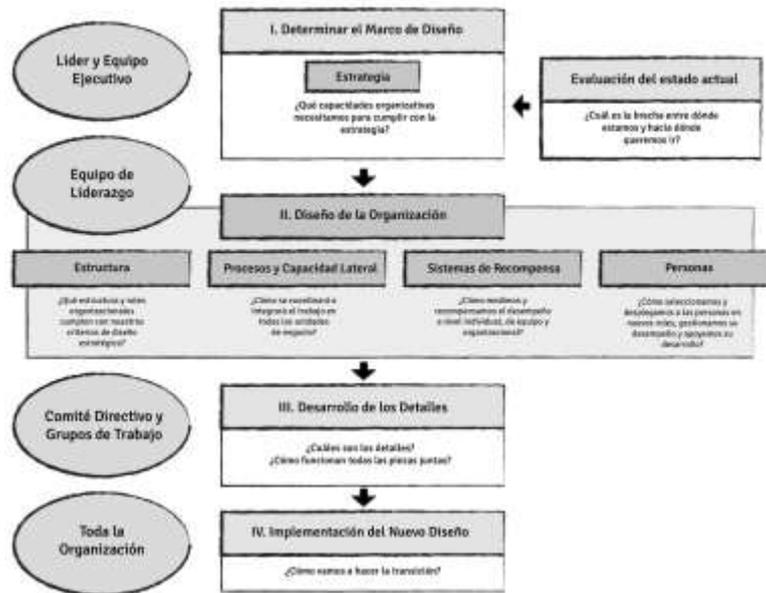
3. Evaluación del estado actual. La evaluación del estado actual proporciona información importante sobre las condiciones de referencia y ayuda a determinar cuáles cambios tendrían el mayor impacto positivo en la organización.

Segunda fase: diseño de la organización. Los pasos para determinar la estructura son:

1. Selección de una estructura que tenga mayores probabilidades de apoyar el desarrollo de las capacidades organizativas necesarias.
2. Definición de los nuevos roles organizacionales en la estructura y aclarar los puntos de interfaz entre ellos.
3. Realismo en la prueba del diseño.
4. Determinación de un proceso para involucrar a otros en el mapeo del diseño.
5. Establecimiento de una estructura de gobierno para hacer avanzar el proceso de diseño.

En este orden de ideas, se encontró que las fases expuestas abordan plenamente el caso objeto de estudio; no obstante, el diseño organizacional vincula las fases tercera y cuarta, denominadas desarrollo de los detalles e implementación del nuevo diseño, en su orden (ver figura 2), que no se abordarán en atención a que demandan, en principio, que el gobierno corporativo de Runaq'aya apruebe las dos fases iniciales y que en segunda instancia se provean los recursos y los medios necesarios para adoptar e implementar la propuesta de estructura organizacional (organigrama) que se logró después de abordadas tres de las cinco puntas de la estrella como resultado de aplicar y seguir los pasos, las actividades y las herramientas planteadas en el modelo de la estrella para atender el caso objeto de estudio.

Figura 1. Las cuatro fases del proceso de diseño



Fuente: Galbraith y Kates (2007, p.10)

## 6. MARCO METODOLÓGICO

Con la finalidad de generar conocimiento, la presente investigación se apoyó en el enfoque de tipo cualitativo, que es cuidadoso, metódico y empírico y que se caracteriza por formular preguntas e hipótesis, lo que puede ocurrir antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos, dinámica que se da porque, en principio, lo que se busca es descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas, de ahí que el trabajo de indagación que acompaña al proceso investigativo se mueva en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, como en una especie de ciclo, con series distintas, pues varían según el estudio (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

En otras palabras, el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revela nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 7). Así las cosas, el enfoque del manejo de los datos al que se acudió en el presente trabajo fue cualitativo en la medida en que su búsqueda se hizo mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios, que son herramientas del modelo de la estrella, en bases de datos estadísticas, gubernamentales y particulares y que se citaron en los sitios pertinentes de acuerdo con el desarrollo de la investigación.

En dicho contexto, el ejercicio investigativo fue de carácter descriptivo porque con él se descubrió la mejor aproximación de la estructura organizacional a través de la que se canalizarán las energías y las fuerzas de trabajo en una figura ordenada y sinérgica en la que se anidarán las unidades orgánicas y funcionales sin perder de vista ninguna de sus partes, sino, por el contrario, para que se les reconozca, se les integre y se les alinee a fin de lograr que la fundación sea más efectiva y eficiente, como lo propusieron Jay Galbraith y Amy Kates (2007) en el modelo de la estrella, con sustento en un acervo probatorio suficiente y adecuado con el que se indagó y se analizó el caso objeto de estudio.

El resultado del presente trabajo de investigación se aplicará en la ESAL Fundación Runaq'aya. Los insumos de información requeridos para el análisis y la solución del problema de investigación los aportó, en su mayoría, la Dirección de Proyectos de la entidad. De forma complementaria, se plantearon preguntas a través de encuestas y cuestionarios a los asociados y a los empleados de niveles directivo, profesional, técnico y asistencial distribuidos en la cúspide estratégica y la base operativa del diseño organizacional que se propone rediseñar.

La Dirección de Proyectos, como área encargada de administrar el repositorio documental y las bases de datos, fue la que se responsabilizó de las convocatorias de las reuniones de trabajo, la aplicación de las encuestas y los cuestionarios y la atención de las solicitudes de insumos de información, sobre todo en lo que tiene que ver con la implementación y la gestión de proyectos que a lo largo de diez años la fundación construyó; no obstante, es importante mencionar que el traslape entre ocupaciones laborales, agendas comerciales y la presente investigación limitó la posibilidad de contar con la plena participación de los miembros que conforman el plan de cargos de la fundación (ver figura 11).

A continuación, en la tabla se describen los componentes que definieron la búsqueda de los datos.

**Tabla 1.** Herramientas y técnicas utilizadas

Objetivo	Técnicas	Fuente	Tipo de fuente
Estudio del entorno y del sector	Análisis Pestel, que conlleva investigar los factores políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales que influyen sobre la investigación	Ayala Martínez et al. (2019)	Trabajo de grado
		Ante Molina (2016)	Trabajo de grado
		Vélez Londoño (2020)	Trabajo de grado
		Valencia Chala (2016)	Trabajo de grado
		Mancipe Pérez y Pardo Flórez (2017)	Trabajo de grado
		Canabal Marrugo y Reed Barragán (2011)	Trabajo de grado
		Camacho Buitrago et al. (2020)	Trabajo de grado
		Robayo González et al. (2019)	Trabajo de grado

		Fundación Runaq'aya: informes finales de ejecución de proyectos (información interna de la entidad)	Informe
		Salario Mínimo Colombia (2022)	Sitio web
		España Consuegra y Amador (2022)	Documento de sitio web
		DANE (2022)	Sitio web
Estudio de fuentes bibliográficas administrativa y organizacionales	Definiciones administrativas y organizacionales	Robbins y Coulter (2005)	Libro
		Johnson et al. (2006)	Libro
		Bower (1995)	Libro
		Stoner et al. (1996)	Libro
		CLAD (2008)	Documento de sitio web
		Aristizábal et al.(2019)	Libro
		OECD (2002)	Documento de sitio web
		economiavisual.com (2021)	Sitio web
		Fundación Runaq'aya: Política de Desempeño Eficiente (PDE) (información interna de la entidad)	Informe
Estudio Legal	Consulta y análisis del marco normativo que rige a las ESAL en Colombia	Presidencia de la República (1989) y Congreso de Colombia (2016)	Normas estatales
		Presidencia de la República (1989) y Congreso de Colombia (2016)	Normas estatales
		Asamblea Nacional Constituyente (1991)	Norma estatal
		Presidencia de la República (1990)	Norma estatal
		Presidencia de la República (1995)	Norma estatal
		Presidencia de la República (2017)	Norma estatal
		DNP (s.f.)	Documento de sitio web
		Gaitán Sánchez (2014)	Documento de sitio web

Estudio de información financiera	Revisión y análisis de los estados financieros	Fundación Runaq'aya: resultados financieros con el diseño organizacional vigente en los años 2017, 2018, 2019 y 2020 (información interna de la entidad)	Informes
-----------------------------------	--	--	----------

Fuente: elaboración propia (2022)

## 7. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA A PARTIR DEL MODELO DE LA ESTRELLA DE JAY GALBRAITH Y AMY KATES (2007)

### 7.1 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL CON LA QUE SE DESEMPEÑA LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA

Si se concibe que la estrategia

es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson *et al.*, 2006, p. 10),

es de suponer, entonces, que ha de ser la estrategia el punto de partida sobre el que se toma las decisiones de cara a diseñar o contemplar cualquier forma de cambio en la estructura organizacional; fue así como, en la representación gráfica del modelo, Galbraith y Kates (2007) la ubicaron en la punta superior o principal de la estrella (ver figura 1).

El modelo propone una fase inicial orientada a **determinar el marco del diseño**, que no es otra cosa que analizar y diagnosticar la estrategia de la organización; esta fase se lleva a cabo por medio de tres actividades: 1: traducir la estrategia en criterios de diseño, 2: aclarar los límites y los supuestos y 3: evaluar el estado actual; las tres se desarrollan a través de las herramientas diseñadas en el modelo y que se aplicaron en el presente estudio a fin de evaluar y obtener los resultados con los que se visualizaron los aspectos claves que los que la fundación deberá revisar y, de ser el caso, modificar en la estrategia organizacional.

**Primera actividad: traducir la estrategia en criterios de diseño.** En esta actividad se establecen tres pasos y en cada uno de ellos se debe atender a una

pregunta central, así: (a) identificación de indicadores de éxito: ¿cuáles resultados comerciales debe lograr el diseño?, (b) comprensión del valor de la propuesta: ¿cuáles son las implicaciones organizativas del enfoque estratégico? y (c) detección de los criterios de diseño: ¿cuáles son las capacidades organizativas que el diseño debe ayudar a construir en la organización? (Galbraith y Kates, 2007). Los pasos se abordaron en el siguiente orden:

**Paso (a).** Este paso vincula la herramienta 2-1, orientada a definir el indicador de éxito con el que, según Galbraith y Kates (2007), se fija una visión prospectiva que define el estado futuro deseado de la organización en función de los resultados esperados al cabo de algunos años, lo que quiere decir que implícitamente el indicador mide qué se está haciendo y cómo se está haciendo; dicho de otra manera, se determinan la visión y la misión organizacional.

En seguida se presenta cómo las definió la fundación:

Visión: propender por la construcción de una sociedad más humanitaria, incluyente, emprendedora y armónica con el medio ambiente, interiorizado desde el sentir y actuar humano proyectado en conductas de transformación individuales y colectivas hacia el desarrollo social en un entorno de tolerancia, respeto y protección de los semejantes y nuestro entorno (información interna de la entidad, 2022).

Misión: servir a la sociedad en la interacción individuo y comunidad en procesos de construcción orientados al desarrollo y progreso regional, interiorizando en la sociedad valores y actitudes cívicos como conductas de vida transformadoras y orientadoras de una sociedad incluyente, humanitaria y garante de oportunidades prioritariamente para las comunidades más vulnerables (información interna de la entidad, 2022).

Frente a cómo definir la misión y la visión organizacionales, con claridad se ha establecido que la primera indica la razón de ser de la empresa y el propósito de

existir, mientras que la segunda señala el punto al que ella quiere llegar; sin embargo, se observa que dichos atributos no son plenamente identificables en la misión y la visión de la fundación estudiada y por ello fue necesario explorar fuentes alternas de información, tales como los proyectos, que son contratos suscritos por la institución, a través de los que materializa su objeto social y revela cómo provee de bienes y servicios a las partes interesadas, y la información financiera de 2017 a 2020, que contienen la expresión de los valores monetizados de cómo se gestionaron los proyectos.

Proyectos. Con una trayectoria de más de diez años, la fundación ha liderado alrededor de 81 proyectos con fecha de corte el 31 de diciembre de 2020 (ver tabla 2), en 25 entidades, de las que 20 son del sector público y cinco del privado (ver tabla 3); se caracterizaron por la heterogeneidad en los resultados, pero comunes en cuando a los bienes y los servicios suministrados, característica importante que se identificó en la tabla 2, en la que se precisó sobre cuáles campos o líneas de acción opera la fundación; no obstante, es de resaltar que, si bien los proyectos se circunscriben al objeto social de la entidad, los mismos no se ven plenamente representados en la misión y visión organizacional.

**Tabla 2.** Bienes y servicios en los que la fundación tiene campo de acción

CPC (DANE)	Nombre en el Clasificador Central de Productos (CPC)	Número de proyectos	Valor del proyecto expresado en número de salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)	Valor del proyecto actualizado en 2022 (miles de pesos)	Participación porcentual según el valor del proyecto
381	Muebles	2	214.86	214,860	4.0
385	Juegos y juguetes	1	27.85	27,850	0.5
651	Servicios de transporte de carga por vía terrestre	2	237.42	237,420	4.4
680	Servicios postales y de mensajería	4	75.98	75,980	1.4
822	Servicios de contabilidad, auditoría y teneduría de libros	16	522.08	522,080	9.8

831	Servicios de consultoría en administración y servicios de gestión; servicios de tecnología de la información	1	10.08	10,080	0.2
834	Servicios científicos y otros servicios técnicos	3	67.78	67,780	1.3
861	Servicios de apoyo y de operación para la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca	2	36.47	36,470	0.7
881	Servicios de fabricación de alimentos, bebidas y tabaco	1	22.58	22,580	0.4
911	Servicios administrativos del gobierno	14	338.95	338,950	6.3
929	Otros tipos de educación y servicios de apoyo educativo	3	49.63	49,630	0.9
949	Otros servicios de protección del medio ambiente n. c. p. <sup>2</sup>	2	44.65	44,650	0.8
959	Servicios proporcionados por otras asociaciones	17	1,120.39	1,120,390	21.0
DIVISIÓN 01	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA HORTICULTURA	8	547.56	547,560	10.2
DIVISIÓN 53	CONSTRUCCIONES	5	2,030.05	2,030,050	38.0
	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>5,346.33</b>	<b>5,346,330</b>	<b>100.0</b>

Fuente: repositorio contractual de la Fundación Runaq'aya, homologado y organizado por el autor según el Clasificador Central de Productos (CPC) del DANE (s.f.)

**Tabla 3.** Número de proyectos por sector en el que se implementaron

CPC (DANE)	Nombre del bien o del servicio	Número de proyectos con	Número de proyectos con
------------	--------------------------------	-------------------------	-------------------------

<sup>2</sup> n.c.p. = no clasificado previamente.

		<b>el sector privado en un total de cinco entidades</b>	<b>el sector público en un total de 20 entidades</b>
381	Muebles		2
385	Juegos y juguetes		1
651	Servicios de transporte de carga por vía terrestre		2
680	Servicios postales y de mensajería	4	
822	Servicios de contabilidad, auditoría y teneduría de libros	5	11
831	Servicios de consultoría en administración y servicios de gestión; servicios de tecnología de la información		1
834	Servicios científicos y otros servicios técnicos		3
861	Servicios de apoyo y de operación para la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca		2
881	Servicios de fabricación de alimentos, bebidas y tabaco		1
911	Servicios administrativos del gobierno		14
929	Otros tipos de educación y servicios de apoyo educativo		3
949	Otros servicios de protección del medio ambiente n. c. p.		2
959	Servicios proporcionados por otras asociaciones		17

DIVISIÓN 01	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA HORTICULTURA		8
DIVISIÓN 53	CONSTRUCCIONES		5
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>72</b>

Fuente: Fuente: repositorio contractual de la Fundación Runaq'aya, homologado y organizado por el autor según el Clasificador Central de Productos (CPC) del DANE (s.f.)

Información financiera. Puesto que la Fundación Runaq'aya es una ESAL, desde el punto de vista financiero es imposible para ella repartir las utilidades entre los asociados, particularidad descrita por el profesor Hansmann en los siguientes términos:

Todo superávit debe destinarse en su integridad a financiar los servicios para los cuales se constituyó la organización. Esto no significa que, por ejemplo, una asociación esté prohibida de generar utilidades o que la fundación deba funcionar a pérdida. Lo único que se proscribe es la distribución de utilidades a los miembros o funcionarios que administran la institución (Boza Dibós, 1988, p.78).

Lo expuesto llevó a indagar acerca del desempeño financiero de la Fundación Runaq'aya con la estructura organizacional vigente.

Los estados financieros en el cierre de las vigencias 2017, 2018 y 2019 con un comportamiento superavitario señalaron que la administración de los recursos durante tales años cumplió las expectativas financiera programadas en los presupuestos que soportaron la ejecución de los proyectos; sin embargo, si dicho comportamiento se analiza desde el punto de vista de rentabilidad del capital

propio (ROE), como se muestra en la tabla 4, en forma clara se observa que la fundación está lejos de llegar al 17.3% de ROE, punto medio de rentabilidad esperada que debe tener el capital propio de una compañía madura de riesgo promedio en Colombia para listarse en la bolsa de valores, según estimación propuesta por Corficolombiana (España Amador y Consuegra, 2022).

Ahora, frente a los resultados arrojados en el cierre del ejercicio del año 2020, al contrario de las vigencias que le antecedieron, hubo un comportamiento deficitario (ver tabla 5), resultado que devela como probablemente la ejecución normal de los proyectos en cierto grado pudo verse comprometida, hecho que lleva a plantear tres aspectos sobre los que el gobierno corporativo deberá reflexionar: el primero es cuál sería el nivel de rentabilidad de capital propio (ROE) que debe considerar la fundación, el segundo es cómo se está financiando la entidad y el tercero es cuál debería ser el tope de los gastos administrativos de la institución. El interrogante antes planteado se abordó a partir de las mencionadas premisas, en la medida que, con base en las respuestas logradas será posible determinar cómo fue el desempeño, en términos monetarios, de la actual estructura organizacional, lo que, además de servir en el futuro como indicador para medir y comparar el nivel de desempeño entre el diseño actual y el rediseño organizacional propuesto en la investigación.

A partir del índice de precios al consumidor (IPC), y con 2021 como año base, se deflactaron los valores en los estados financieros con el objeto de disponer de series numéricas comparables expresadas en precios reales al descontar los efectos inflacionarios, toda vez que se compararon cifras originadas en 2017, 2018, 2019 y 2020 y el presente análisis se realizó en 2022.

Se tomaron como insumos de información los estados financieros aportados por la gerencia y en las tablas 4 y 5 se presentan los resultados financieros obtenidos con el actual diseño organizacional, con un ROE en promedio del orden del 0.1%, con unos ingresos brutos en promedio de 480,758 miles de pesos y con un nivel de gastos administrativos del 6.09%; frente a este último indicador, el Banco

Mundial sugiere un tope máximo del 37% como una buena práctica (Aristizábal *et al.*, 2019).

**Tabla 4.** Comportamiento financiero de la Fundación Runaq'aya según el estado de situación financiera en el cierre de los años 2017, 2018, 2019 y 2020

Nombre	Saldo final el 31 de diciembre de 2017 (miles de pesos)	Saldo final el 31 de diciembre de 2018 (miles de pesos)	Saldo final el 31 de diciembre de 2019 (miles de pesos)	Saldo final el 31 de diciembre de 2020 (miles de pesos)	Promedio (miles de pesos)
<b>Activos</b>	<b>373,519</b>	<b>389,587</b>	<b>325,584</b>	<b>297,799</b>	<b>346,622</b>
Activos corrientes	227,272	238,689	209,862	180,213	214,009
Efectivo y equivalentes al efectivo	106,083	84,362	24,240	4,993	54,920
Inversiones	0	0	80,698	237	20,234
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas corrientes por cobrar	105,422	141,975	96,516	157,851	125,441
Activos por impuestos corrientes, corriente	15,767	12,352	8,408	17,132	13,415
Activos no corrientes	146,247	150,898	115,722	117,586	132,613
Propiedades, planta y equipo	142,332	146,858	112,801	114,617	129,152
Depreciación acumulada (-)	0	0	1,272	1,292	641
Intangibles	3,915	4,040	4,193	4,261	4,102
<b>Pasivos</b>	<b>6,228</b>	<b>6,641</b>	<b>1,997</b>	<b>26,867</b>	<b>10,433</b>
Pasivos no corrientes	6,228	6,641	1,997	26,867	10,433
Adquisición de bienes y servicios nacionales	0	0	0	16,164	4,041
Retención en la fuente	3,805	2,311	1,501	10,160	4,444
Impuestos, contribuciones y tasas	2,108	2,998	496	543	1,536
Beneficios a empleados	315	1,332	0	0	412
<b>Patrimonio</b>	<b>367,291</b>	<b>382,946</b>	<b>323,587</b>	<b>270,932</b>	<b>336,189</b>
Patrimonio no corriente	367,291	382,946	323,587	270,932	336,189
Capital social	0	0	0	0	0
Superávit de capital	301,797	378,972	323,228	277,375	320,343
Resultado del ejercicio	4,065	3,974	359	-6,443	489
Ganancias acumuladas	61,429	0	0	0	15,357
<b>Nivel de rentabilidad de capital propio (ROE)</b>	<b>1.1%</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.1%</b>	<b>-2.4%</b>	<b>0.1%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información interna de la entidad

**Tabla 5.** Comportamiento financiero de la Fundación Runaq'aya según el estado de resultados integrales de los años 2017, 2018, 2019 y 2020

Nombre	Saldo final en 2017 (miles de pesos)	Saldo final en 2018 (miles de pesos)	Saldo final en 2019 (miles de pesos)	Saldo final en 2020 (miles de pesos)	Promedio (miles de pesos)
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>994,790</b>	<b>267,455</b>	<b>239,143</b>	<b>421,642</b>	<b>480,758</b>
Actividades de otras asociaciones n. c. p.	994,790	267,455	239,143	421,642	480,758
<b>Costo de ventas</b>	<b>969,427</b>	<b>209,602</b>	<b>213,267</b>	<b>399,533</b>	<b>447,957</b>
Actividades de otras asociaciones n. c. p.	969,427	209,602	213,267	399,533	447,957
<b>Ganancia bruta</b>	<b>25,363</b>	<b>57,853</b>	<b>25,876</b>	<b>22,109</b>	<b>32,800</b>
<b>Gastos</b>	<b>17,541</b>	<b>50,219</b>	<b>23,634</b>	<b>25,713</b>	<b>29,277</b>
Gastos de administración	17,541	50,219	23,634	25,713	29,277
<b>Ganancia o pérdida por actividades de operación</b>	<b>7,822</b>	<b>7,634</b>	<b>2,242</b>	<b>-3,604</b>	<b>3,524</b>
Ingresos financieros	54	18	18	6	24
Costos financieros	1,703	680	1,405	2,302	1,523
<b>Ganancia o pérdida antes de impuestos</b>	<b>6,173</b>	<b>6,972</b>	<b>855</b>	<b>-5,900</b>	<b>2,025</b>
<b>Impuestos</b>	<b>2,108</b>	<b>2,998</b>	<b>496</b>	<b>543</b>	<b>1,536</b>
Impuestos de renta	2,108	2,998	496	543	1,536
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>4,065</b>	<b>3,974</b>	<b>359</b>	<b>-6,443</b>	<b>489</b>
<b>Nivel de gastos administrativos durante la vigencia</b>	<b>1.76%</b>	<b>18.78%</b>	<b>9.88%</b>	<b>6.10%</b>	<b>6.09%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información interna de la entidad

Entre los múltiples análisis que pueden abordarse con la información financiera, y sin perder de vista la problemática identificada en la presente investigación, en la que el rendimiento de la entidad se afectó por causas asociadas con la configuración de la estructura organizacional, salta a la vista que, si bien la fundación se ha mantenido a lo largo de los años, en determinado momento puede enfrentarse a serias restricciones: si se observa cómo, durante los años 2017 a 2020, tanto los activos como el patrimonio tuvieron un comportamiento decreciente, mientras que los ingresos corrientes fluctuaron de un año a otro, lo que genera incertidumbre sobre qué tan sostenible puede llegar a ser la entidad en el mediano y en el largo plazo.

Así las cosas, el desempeño financiero de la fundación es una señal fehaciente de que la forma cómo se vienen haciendo las cosas debe ser objeto de reflexión y cambio; por ende, se debe proponer una manera distinta de abordar la estrategia corporativa en aras de alcanzar unos resultados financieros favorables, de tal modo que les genere confianza a las partes interesadas, que es la apuesta de la presente investigación, en la que lo que se buscó obtener el mayor rendimiento posible para canalizar y focalizar de modo adecuado las capacidades y las energías del personal y, a la par, para explorar y explotar al máximo las capacidades de la entidad, todo ello desde la óptica del rediseño de la estructura organizacional, lo que sin lugar a duda redundará en los resultados financieros de la fundación.

Lo expuesto indica que la estrategia organizacional, vista a la luz de la misión y la visión, que son criterios esenciales para el diseño, requieren ajustes, razón por la que como se propusieron las siguientes redefiniciones:

Nueva visión: ayudar a las organizaciones del suroccidente de Colombia al manejo eficiente y responsable de los recursos para que las partes interesadas actúen y tomen mejores decisiones que generen beneficios económicos, ambientales y sociales para todos.

Nueva misión: estar a la vanguardia en metodologías de formulación y gestión de proyectos orientados a generar resultados en la solución de problemas socialmente relevantes que reduzcan las brechas de inequidad social y propendan por el desarrollo sostenible y la construcción de paz.

Si se entienden los valores corporativos como los principios con los que se define la identidad de una empresa y, por ende, determinan su “personalidad” y marcan la forma de hacer las cosas en la organización (randstad, 2021), y en vista de que la fundación no los ha definido, es menester proponer los siguientes valores, en consonancia con la visión y la misión antes expuestas, así:

Confianza: brindamos todo cuanto está a nuestro alcance para atender y responder a las necesidades y las expectativas de las partes interesadas de manera eficiente y eficaz.

Respeto: actuamos en forma cordial para darles un trato digno a los demás y para reconocer las diferencias que se tienen con ellos.

Compromiso: creamos valor y generamos resultados para las partes interesadas de acuerdo con rigurosos principios éticos y legales.

Imaginación: valoramos las ideas y todas son bienvenidas porque la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo promoverán el cambio y la mejora continua.

Empatía: somos amables, responsables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios y en la solución de problemas.

Comunicación asertiva: promovemos el diálogo de las opiniones en forma clara, concreta, educada y honesta.

Rendición de cuentas: propendemos por las buenas prácticas con el fin de brindarles información transparente, clara y oportuna a las partes interesadas.

Para responder las preguntas formuladas en la herramienta 2-1 (ver tabla 7), la Dirección de Proyectos de la fundación convocó a un panel, que contó con la participación del gerente, la directora de operaciones y logística y cuatro profesionales expertos, para un total de seis participantes; en forma paralela, también se deliberó sobre el siguiente interrogante: ¿cuáles han de ser los indicadores de éxito con los que se debe medir el estado futuro deseado de la fundación?, que se abordó por medio de la técnica de evaluación y decisión multicriterio, que comprenden:

la selección entre un conjunto de alternativas factibles, basado en un conjunto de criterios cualitativos y/o cuantitativos, los cuales pueden estar en conflicto, por lo que es necesario optimizar varias funciones objetivo simultáneas y contar con la participación de múltiples agentes decisores y expertos, que a partir de procedimientos de evaluación racionales y consistentes, permitan tomar decisiones frente a problemas que contienen aspectos intangibles a evaluar (Grajales-Quintero *et al.*, 2013, p.15).

A partir de la identificación de los problemas por resolver, dispuestos en las filas de la matriz, y los criterios, que se muestran en las columnas, cada uno de los cuales “hace referencia a un factor clave o algún tipo de estándar por el cual una alternativa particular podría ser juzgada como más deseable que otra” (Moreno Calderón, 2021, p. 35), se llenaron las celdas según la valoración asignada de común acuerdo por los panelistas en consonancia con la presencia de cada criterio en cada uno de los problemas; para ello se empleó la siguiente escala de valoración: 3 para alto, 2 para medio, 1 para bajo y 0 para nulo (Grajales-Quintero *et al.*, 2013; los resultados obtenidos en este ejercicio se presentan en la tabla 6.

**Tabla 6.** Matriz multicriterio para identificar los indicadores de éxito que debe tener en cuenta la fundación

Criterio Problema	Diversificar las fuentes de financiación	Propender por el desempeño eficiente del talento humano	Ampliar el campo de acción al mayor número de entidades posibles mediante el estímulo de la demanda	Priorizar proyectos a partir de la relación entre el costo y el beneficio	TOTAL
a) Alta dependencia de las subvenciones obtenidas de determinado número de entidades públicas y privadas	3	0	3	0	6

b) Bajo nivel de rentabilidad del capital propio (ROE)	3	1	3	3	<b>10</b>
c) Baja participación en convocatorias públicas (plataforma estatal Secop <sup>3</sup> II)	3	3	3	3	<b>12</b>
d) Bajo desempeño financiero (déficit del ejercicio)	3	1	3	3	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	

Fuente: elaboración propia con base en información interna de la entidad (resultados del panel llevado a cabo por la Fundación Runaq'aya el 14 de marzo de 2022 a raíz de la presente investigación)

Los resultados de la matriz multicriterio indicaron que los panelistas asignaron la importancia mayor a la categoría (c): baja participación en convocatorias públicas (plataforma estatal Secop II); por consiguiente, en principio el indicador de éxito deberá orientarse a atender dicho problema, sin embargo, y según lo analizado en el panel, para obtener resultados favorables es necesario que la fundación participe en mayor medida en las convocatorias públicas a través de la plataforma Secop II, en forma implícita se está allanando terreno para solucionar o mejorar las condiciones de los problemas (a), (b) y (d), lo que es apenas lógico si se contrasta con los criterios calificados con mayor preferencia, que fueron el financiero y el de demanda, se entiende, entonces, que es el problema (c) el que está relacionado de manera intrínseca con la sostenibilidad financiera de la entidad.

En este contexto se procedió a diligenciar la herramienta 2-1 propuesta en el modelo de la estrella, con el propósito de responder el interrogante antes planteado y de identificar los indicadores de éxito (ver tabla 7) como medio sencillo y fiable de medir los logros, de reflejar los cambios vinculados con una

<sup>3</sup> Secop: es el Sistema Electrónico para la Contratación Pública.

intervención de ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo (OECD, 2022).

**Tabla 7.** Aplicación de la herramienta 2-1: desarrollo del indicador de éxito

¿Por qué tiene éxito?			
A partir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la fundación modeló y adoptó su propia Política de Desempeño Eficiente (PDE) (ver figura 4), a través de la que dirige, planea, ejecuta y hace seguimiento de los proyectos desde su formulación hasta su implementación mediante el uso de buenas prácticas para lograr los mejores resultados en el momento de proveer bienes y servicios a las partes interesadas			
¿Qué tiene la organización que funciona tan bien?			
La Fundación Runaq'aya no ha experimentado cambios generacionales abruptos en los miembros de la asamblea general porque, aparte de integrar el gobierno corporativo, también son la base operativa o la fuerza de trabajo que contribuye al cumplimiento del objeto social, con lo que se quiere indicar que el principal activo con el que cuenta la ESAL y al que se debe su adecuado y eficiente desempeño lo constituyen las personas que la conforman			
¿Qué ha cambiado?			
En los primeros años (antes de 2018), la fundación focalizó su campo de acción a impulsar proyectos orientados a la solución de problemas sociales en unas líneas de acción específicas; sin embargo, por decisión del gobierno corporativo, en los últimos años se atendió también otra serie de proyectos con el mismo fin, pero hacia diferentes problemáticas sociales, lo que trajo consigo que la ESAL vinculara entre sus planes de trabajo otra serie de bienes y servicios ofrecidos a partir de 2018			
Tipos de bienes y servicios durante los años 2010 a 2017		Tipos de bienes y servicios durante los años 2018 a 2020	
CPC (DANE)	Clasificador Central de Productos (CPC)	CPC (DANE)	Clasificador Central de Productos (CPC)
		381	Muebles
		385	Juegos y juguetes

651	Servicios de transporte de carga por vía terrestre	651	Servicios de transporte de carga por vía terrestre
		680	Servicios postales y de mensajería
822	Servicios de contabilidad, auditoría y teneduría de libros	822	Servicios de contabilidad, auditoría y teneduría de libros
		831	Servicios de consultoría en administración y servicios de gestión; servicios de tecnología de la información
		834	Servicios científicos y otros servicios técnicos
861	Servicios de apoyo y de operación para la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca	861	Servicios de apoyo y de operación para la agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca
881	Servicios de fabricación de alimentos, bebidas y tabaco	881	Servicios de fabricación de alimentos, bebidas y tabaco
911	Servicios administrativos del gobierno	911	Servicios administrativos del gobierno
929	Otros tipos de educación y servicios de apoyo educativo	929	Otros tipos de educación y servicios de apoyo educativo
949	Otros servicios de protección del medio ambiente n. c. p.	949	Otros servicios de protección del medio ambiente n. c. p.
959	Servicios proporcionados por otras asociaciones	959	Servicios proporcionados por otras asociaciones
		DIVISIÓN 01	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA Y LA HORTICULTURA
		DIVISIÓN 53	CONSTRUCCIONES

¿Cuál es el valor que brinda a sus clientes y sus empleados?

La Fundación Runaq'aya puede influir de diferentes maneras en la sociedad, por ejemplo: el estímulo para que las agencias y los funcionarios públicos acepten formas alternativas de solución de problemas de la comunidad en el sector social, entre ellas la educación y la información al público respecto de los derechos que provee la ley, la creación de una mayor conciencia social, la participación activa en el ajuste de los programas estatales para que se adapten

a las necesidades de la comunidad, la cooperación con las agencias gubernamentales y la influencia en el desarrollo de la política pública (Aristizábal *et al.*, 2019, p. 22)

¿Cómo se describe la organización?

Como una alternativa viable en la consecución de resultados a problemas socialmente relevantes a través de la sustentabilidad, la transparencia y el diálogo, de modo que contribuyan al desarrollo regional a partir de las mejores prácticas en la gestión y la implementación de proyectos

Indicador de éxito	Cuantificador	
	Línea de base: año 2020	Metas de resultado esperadas durante el período de 2021 a 2023
Aumentar la participación en convocatorias públicas a través del portal de Colombia Compra Eficiente (Secop II)	Número de convocatorias: 8	En un número promedio de 16 convocatorias
Aumentar el desempeño financiero (superávit del ejercicio)	Expresado en SMMLV (-7.75)	En un promedio de 1.00 SMMLV
Aumentar nivel de rentabilidad de capital propio (ROE)	Expresado en puntos: -0.02	En un promedio de 0.003 puntos
Disminuir la dependencia de las subvenciones obtenidas de las entidades públicas y privadas	Expresado en porcentuales: 87.50%	Hasta en un 50% en promedio

Nota: las metas de resultado las aportó el gerente a partir de los análisis y las proyecciones financieras periódicas de la entidad

Fuente: adaptación propia de la herramienta 2-1 de Galbraith y Kates (2007, p.47)

**Paso (b).** Para comprender las implicaciones organizativas del enfoque estratégico, Galbraith y Kates (2007) indicaron que ello es posible siempre y cuando se identifiquen las cualidades únicas que diferencian a la organización de otras, a partir de si su enfoque se dirige al producto, a las operaciones o al cliente, que en sí es lo que determina su propuesta de valor y estrategia; para la entidad estudiada, cuyo núcleo de negocio son la gestión y la implementación de proyectos, las relaciones con el cliente deben basarse en la confianza y la calidad en forma de conveniencia, bienestar y satisfacción; para ello es importante que la fundación tenga en cuenta las implicaciones seleccionadas en la tabla 8 a partir de la herramienta 2-2.

**Tabla 8.** Herramienta 2-2: implicaciones a las que la Fundación Runaq'aya debe prestar mayor atención según su enfoque estratégico

Enfoque estratégico	Procesos clave	Cultura	Medidas	Personas
<b>CLIENTE</b>  ¿Cuál combinación de productos y servicios es mejor para el cliente?	✓ Gestión de relaciones  ✓ Implementación de desarrollo de soluciones  ✓ Conocimiento administrativo  ✗ Mercadeo de eventos de vida  ✓ Gestión del talento	✗ Decisiones delegadas a quienes interactúan con el cliente  ✓ Alianzas con otros proveedores para empaquetar servicio, soporte, educación y asesoramiento  ✗ Relaciones, no transacciones	✗ Participación de los clientes más valiosos  ✓ Satisfacción del cliente  ✗ Valor de por vida de un cliente  ✓ Retención de clientes	✓ Posibilidad de construir relaciones de largo plazo  ✓ Pensadores integradores  ✗ Cuidado con la implementación y el servicio de seguimiento  ✓ Énfasis en mercadeo y ventas

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Gates (2007, p.29)

**Paso (c).** Galbraith y Kates (2007) explicaron que las capacidades organizacionales son el conjunto integrado de capacidades, tecnologías y habilidades humanas que le crean una ventaja competitiva a la entidad, sobre las que se desarrollan competencias internas creadas y administradas por la institución y encarnadas en las personas que en ella trabajan. Las experiencias exitosas alcanzadas por la fundación al hacer visibles problemáticas desapercibidas por las autoridades públicas, tras la búsqueda de soluciones estructurales eficientes y a un costo menor al que tendría que asumir el Estado, dan cuenta de sus capacidades organizacionales para influir en el entorno; por ende, identificarlas, perseverarlas y fortalecerlas es el deber ser cuando de revisar la estrategia se trata. En la tabla 9 se desarrolló la herramienta 2-3 del modelo de la estrella, en la que se visualizan las capacidades organizacionales de la fundación (Aristizábal *et al.*, 2019).

**Tabla 9.** Herramienta 2-3: capacidades organizacionales requeridas por la estrategia

<b>Si la estrategia se enfoca hacia:</b>	<b>Entonces la organización necesita ser capaz de:</b>
Clientes o partes interesadas en el caso de las ESAL	Disponer del conocimiento requerido para la adecuada formulación y gestión de proyectos
	Gestionar e implementar proyectos estratégicos que atiendan problemas socialmente relevantes
	Brindar información confiable, amplia y suficiente sobre los efectos y los resultados de los proyectos por implementar
	Garantizar la gestión eficiente de los recursos y rendir informes a las partes interesadas

Crear alianzas entre organizaciones que estén alineadas con soluciones integrales en cuanto a la transformación social, económica y ambiental

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Gates (2007, p.31)

**Segunda actividad: aclarar los límites y los supuestos.** Galbraith y Kates (2007) indicaron que en esta actividad se busca identificar los aspectos estratégicos que presentan algún tipo de restricción o limitante frente a eventuales cambios que se deben realizar durante el proceso de diseño organizacional; para abordar esta actividad, el modelo de la estrella ofrece la herramienta 2-4 (ver tabla 10), con la que se detectó que los roles, las funciones, los sistemas los procesos y la sincronización presentan cierta restricción; por lo tanto, deberán valorarse antes de tomar cualquier tipo de decisión; los resultados arrojados son los siguientes:

**Tabla 10.** Herramienta 2-4: límites y suposiciones

<b>1. Identificar los límites del diseño: cuáles son los límites no negociables u otros límites del rediseño, con inclusión de:</b>	
✓ <b>Elementos existentes de la estructura</b>	No hay límite
✓ <b>Puntos de interfaz con otras partes de la organización más grande o con clientes clave</b>	No hay límite
× <b>Roles y funciones que deben mantenerse</b> En la Política de Desempeño Eficiente (PDE) del talento humano se definieron los roles y las funciones que dan cuenta del eficiente desempeño de los funcionarios	Sí hay límite
✓ <b>Restricciones planteadas por la estructura organizativa más amplia</b>	No hay límite
× <b>Sistemas y procesos que deben permanecer</b> La base de las experiencias exitosas logradas por la fundación en gran medida se debe a la adopción de procesos y procedimientos	Sí hay límite

en la Política de Desempeño Eficiente (PDE) que se deben conservar y, de ser el caso, fortalecer	
✓ <b>Cultura organizacional</b>	No hay límite

**2. Identificar los límites del proceso: cuáles son los límites del proceso de diseño, con inclusión de:**

<p>× <b>Sincronización</b></p> <p>Se considera desde la adecuada articulación e intercomunicación de los ejes estratégicos que conforma la política de desempeño eficiente entendidas como el conjunto de lineamientos, directrices e instrucciones formuladas para el cumplimiento de las prioridades estratégicas definidas por la fundación.</p>	Sí hay límite
<p>✓ <b>Grupos de interés ajenos a la organización que deben participar o ser consultados</b></p>	No hay límite
<p>✓ <b>Otras iniciativas organizativas que deben integrarse y contabilizarse para financiamiento</b></p>	No hay límite

**3. Identificar las suposiciones: como grupo, examinar la lista generada. Enumerar los elementos clave no negociables en la columna de la izquierda del cuadro. En la columna de la derecha, el líder y su equipo deben identificar las suposiciones en las que se basan dichos juicios**

No negociables	Suposiciones
<p>La Política de Desempeño Eficiente (PDE) implementada por la fundación a través de procesos y procedimientos enfocados hacia la planeación, la gestión administrativa y financiera, el talento humano, las compras, la contratación, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la gestión del conocimiento</p>	<p>Las experiencias exitosas logradas por la entidad a lo largo de su trayectoria dan cuenta de la efectividad y la consistencia de la política implementada</p>

<p>El plan de beneficios a los empleados a través del que se les brindan becas educativas a los colaboradores que cumplen metas de desempeño y con la antigüedad suficiente en el cargo</p>	<p>Este plan busca promover la dedicación y el esfuerzo que se dedican al cumplimiento de las prioridades estratégicas de la fundación con la mira de apoyar siempre la integridad y la efectividad en el ejercicio de las funciones</p>
---	--

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Kates (2007, p.53)

**Tercera actividad: evaluar el estado actual.** De acuerdo con Galbraith y Kates (2007), en esta actividad se busca definir dónde se encuentra la organización hoy, es decir, se trata de conocer sus debilidades y sus fortalezas en un momento determinado para detectar los cambios que podrían propiciar impactos positivos en la organización; es una manera de sacar a la luz las ideas de mejora que están latentes en toda la entidad de modo que se facilite el vínculo entre las necesidades de la institución y el proceso de diseño. La evaluación del estado actual de la fundación se logró mediante la herramienta 2-7 (ver tabla 11). Se les deberá prestar especial atención a los hallazgos como prioridades de cambio.

**Tabla 11.** Herramienta 2-7: evaluación del estado actual de la Fundación Runaq'aya y descripción general de las cuestiones clave

<p>A. Estrategia y dirección</p>	<p>B. Alineación estructural</p>	<p>C. Colaboración entre empresas y cooperación</p>	<p>D. Infraestructura y sistemas de recursos humanos</p>	<p>E. Estilo de administración y habilidades</p>
--------------------------------------	--------------------------------------	---	--	--

<p>1. Es necesario focalizarse hacia proyectos cuya ejecución reporte los mejores resultados, en conjunto con el mayor grado de satisfacción de las partes interesadas</p>	<p>1. Carencia de áreas o dependencias que unifiquen y estandaricen procesos comunes como talento humano, contratación, compras, archivos y gestión documental y control interno</p>	<p>1. Se comparte el conocimiento entre los diferentes líderes de proyectos, lo que propicia una cultura de análisis y retroalimentación en pro de mejorar el desempeño organizacional</p>	<p>1. El creciente número de proyectos demanda contar con herramientas de gestión de proyectos</p>	<p>1. Las decisiones están concentradas en los expertos profesionales o los encargados y los empleados sienten que sus aportes no se valoran</p>
<p>2. Baja participación en convocatorias públicas a través de la plataforma Secop II</p>	<p>2. Existe una elevada concentración de poder en los expertos profesionales y los encargados de ejecutar los proyectos</p>	<p>2. Se deben fortalecer alianzas con bolsas de empleo, institutos técnicos y universidades para mejorar las posibilidades en el momento de reclutar el talento humano</p>	<p>2. La política de talento humano se enfoca únicamente hacia estímulos de tipo educativo y deja de lado otros tipos de incentivos</p>	<p>2. El talento humano operativo tiene poca autoridad y no se siente confiado</p>
<p>3. Los proyectos de impacto social exitosos no se dan a conocer ante organismos no gubernamentales (ONG) y entidades de Gobierno Nacional para su apoyo o su financiación</p>	<p>3. Los logros alcanzados en la ejecución de proyectos se deben en mayor medida a los esfuerzos, las habilidades y las competencias individuales de los colaboradores que a la organización y al liderazgo y la gestión de la fundación</p>	<p>3. Hay relaciones comerciales con el sector financiero y los proveedores basadas en la confianza y la credibilidad</p>	<p>3. Se adolece de una política que promueva el ascenso de cargos y la retención del talento humano</p>	<p>3. Los procesos de capacitación y de adiestramiento del talento humano requieren más tiempo del que en la actualidad se les asigna</p>

4. Baja difusión y reducida publicidad de los proyectos exitosos a través de redes sociales y canales electrónicos	4. Ausencia de procesos documentados en debida forma relacionados con la gestión del conocimiento		4. El experto profesional o el líder designado al proyecto es miembro de la asamblea general de accionistas y está altamente calificado para ejercer el cargo	<p>4. La desconcentración de procesos comunes (talento humano, contratación, compras, archivos y gestión documental y control interno) por cada proyecto incrementa los costos de su ejecución</p> <p>5. El control interno lo asumen de manera autónoma y espontánea los encargados del proyecto y es necesario que dicho control sea autónomo e independiente del responsable ejecutor de proyecto</p>
--	---	--	---	--

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Kates (2007, p.44)

Para Galbraith y Kates (2007), en este punto ya se cuenta con los elementos requeridos para pensar en el diseño de la estructura organizacional porque se identificaron los criterios de diseño basados en la estrategia y las capacidades organizativas necesarios para desarrollar la estrategia; de igual manera, se aclararon los límites de lo que se incluirá y de lo que está fuera de la mesa en el proceso de diseño. Por tanto, a continuación, se finaliza con la estructuración y la evaluación del estado actual con la detección de las prioridades de cambio.

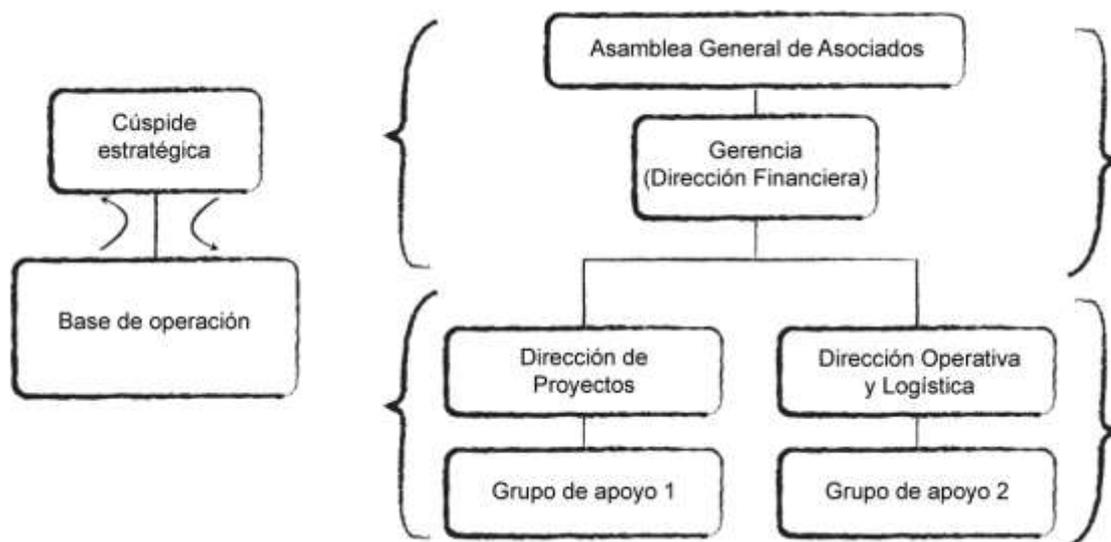
## **7.2 ESTUDIO, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CLASIFICACIÓN DE LOS ROLES DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA**

Henry Mintzberg, en sus cinco tipos de configuraciones (estructura simple, burocracia maquinista, burocracia profesional, forma divisionalizada y adhocracia), señaló que “el propósito central de la estructura es coordinar el trabajo repartido en varias formas; cómo se logra esa coordinación –quién la hace y con qué– determina cómo será la organización” (Bower, 1995, p. 111); por ende, la estructura organizacional se constituye en la herramienta con la que se les da claridad y coordinación a las capacidades organizativas frente a las tareas por realizar de cara a la producción de los bienes o los servicios en forma eficiente y eficaz.

El organigrama de la fundación incluye la asamblea general de asociados, la gerencia, que asume la dirección financiera, y un equipo de trabajo o, como lo denominaría Mintzberg, citado por Bower (1995), la base operativa soportada por la dirección de proyectos y la dirección operativa y logística, que tienen respaldo del grupo de apoyo uno para cada una; por consiguiente, la configuración que le aplica a Runaq'aya, según los autores mencionados, es la denominada estructura simple, en la que:

La estructura es sencilla –no mucho más que una unidad grande que consta de uno o unos pocos altos administradores y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Se contratan pocos gerentes de línea media porque una gran parte de la coordinación se logra en la cúspide estratégica por supervisión directa. Ahí es donde reside el verdadero poder de esta configuración (Bower, 1995, p. 115).

**Figura 2.** Estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya vista a partir de la configuración simple de Henry Mintzberg



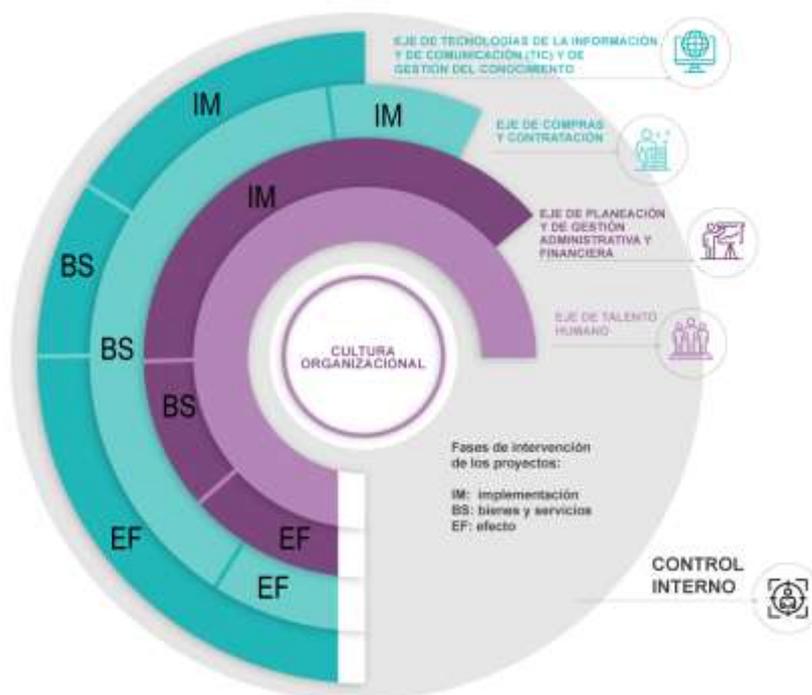
Fuente: elaboración propia con base en Bower (1995)

Si bien la estructura simple es la configuración con la que ha venido operando la entidad sin que ello le haya significado mayor traspies, es evidente que dicha estructura cumplió su ciclo de vida útil; el volumen de contratos suscritos (ver tabla 2) indica un crecimiento vertiginoso en el número de proyectos que deben atenderse; por consiguiente, requiere especial atención conocer cómo operó la fundación y qué influyó en la toma de las decisiones que contribuyeron a la captura de las capacidades individuales y la motivaron a responder de manera eficiente ante las partes interesadas.

En el análisis de los informes finales de ejecución de proyectos se destacó la aplicación de la denominada Política de Desempeño Eficiente (ver figura 4) implementada por la fundación, en la que se dan las pautas y los lineamientos para ejecutar los proyectos y que se desarrolla en cuatro ejes estratégicos, a saber: de planeación, gestión administrativa y financiera, de talento humano, de compras y contratación y de tecnologías de la información y la comunicación

(TIC) y de gestión del conocimiento, que funcionan de manera articulada e intercomunicada.

**Figura 3.** Funcionamiento de la Política de Desempeño Eficiente (PDE) de la Fundación Runaq'aya



Fuente: elaboración propia

La Política de Desempeño Eficiente (PDE) es un marco de referencia adoptado del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) orientado a dirigir, planear y ejecutar la implementación y el desarrollo de los proyectos con el fin de generar resultados que atiendan las necesidades y las expectativas de las partes interesadas; la política retoma los principios del ciclo PHVA desarrollado por Deming y que está encaminado a la mejora continua.

Con la contextualización lograda hasta el momento es posible abordar la segunda fase, denominada **Diseño de la organización** a partir de los cinco

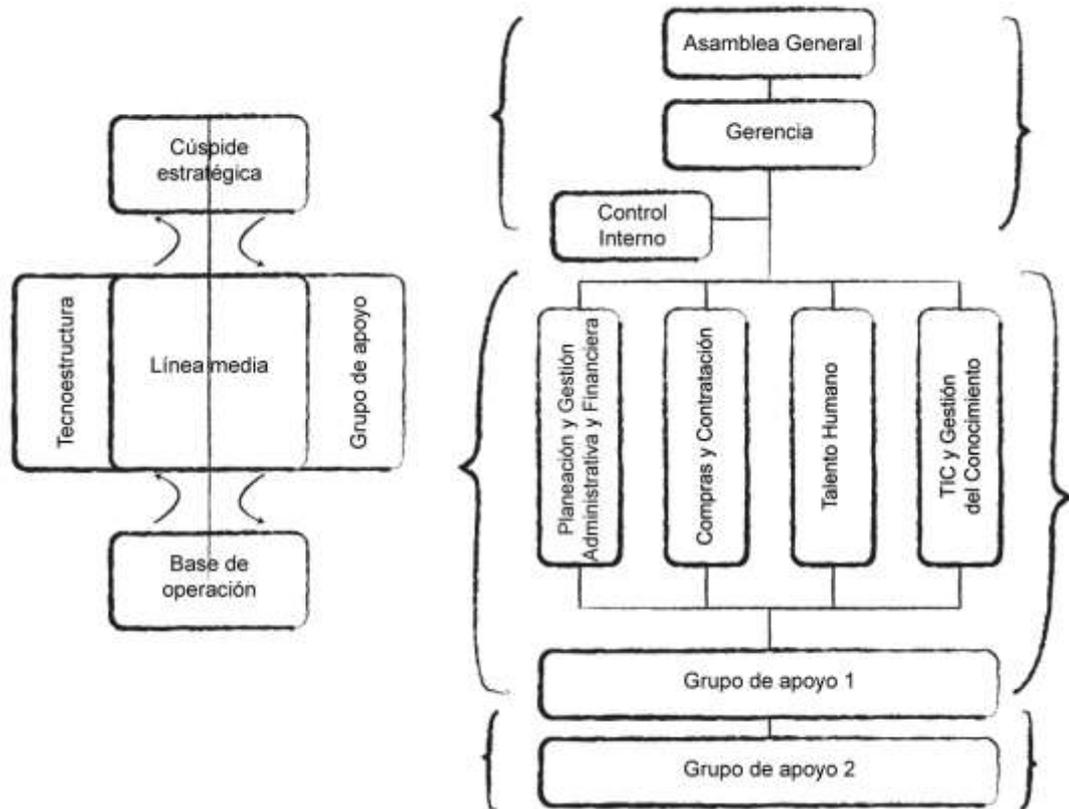
pasos propuestos en modelo de la estrella y que se desarrollaron en el siguiente orden:

## **PASO 1. SELECCIONAR UNA ESTRUCTURA**

Durante la primera fase, en la que se definió el marco de diseño, se estableció que el enfoque de la Fundación Runaq'aya, en su calidad de ESAL, es hacia los clientes o las partes interesadas. Ahora bien: en este paso el modelo de la estrella indica que la estructura se debe elegirse a partir del enfoque particular de la estrategia, la complejidad del negocio y el tamaño de la organización y para ello propone cinco formas (función, geografía, producto, cliente e híbrido delantero-trasero), entre las que está la estructura del cliente, caracterizada por la personalización de los bienes y los servicios y la entrega de buenas experiencias a los clientes para mejorar y prolongar las relaciones y para propender por soluciones integrales, con las que se encuentra plenamente identificada la entidad, y de ahí que la forma de estructura que le es más acorde es la del cliente (Galbraith y Kates, 2007).

Como resultado de este paso se presenta el rediseño de la estructura (ver la figura 5), en la que se incluyó una línea media, compuesta por las unidades nombradas como los ejes estratégicos y que integran la política de desempeño eficiente (PDE) (ver figura 4), en las que se anidan según Mintzberg, citado por Bower (1995, p.111), “los analistas que diseñan sistemas relativos a planificación formal y control de trabajo; estos forman la tecnoestructura”; además, se incluyó la unidad de control interno y se finalizó con la base operativa, compuesta por el grupo de apoyo.

**Figura 4.** Nueva estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya a partir de la configuración adhocrática de Henry Mintzberg



Fuente: elaboración propia con base en Bower (1995)

Es notorio como en esta nueva estructura se migra de la configuración simple a la adhocrática, en la que, según Mintzberg, citado por Bower (1995), el grueso del trabajo descansa en expertos capacitados y especializados que tienen que trabajar unidos con el fin de crear cosas nuevas para perfeccionar técnicas ya existentes; los expertos están dispersos por toda la estructura, según las decisiones que toman, en la base operativa, en la línea media, en la tecnoestructura, en el vértice estratégico y, en especial, en el grupo de apoyo; por ende, el poder fluye en forma desigual, es decir, no lo hace de acuerdo con la autoridad o la posición jerárquica, sino a donde quiera que estén los expertos que se necesitan para una decisión en particular (Bower, 1995).

**PASO 2. DEFINIR LOS NUEVOS ROLES Y ACLARAR LOS PUNTOS DE INTERFAZ.** Determinar cuáles elementos conforman la estructura organizacional a través de los que se logra tanto coherencia como claridad es un aspecto abordado por autores como Fayol, Mintzberg, Gibson e Ivancevich, entre otros, cada uno de acuerdo con su especialidad, pero con cierto grado de coincidencia en tres aspectos, a saber, según Bedeian y Zammuto (1991): especialización de trabajos, formalización de métodos, procedimientos y normas y centralización de autoridad en la toma de decisiones, que son aspectos relevantes para el caso de estudio, de allí que se abordaron en el modelo de la estrella a través de los siguientes pasos: 1) definición de rol, 2) interfaz y 3) límites.

**1) Definición del rol.** El rol es un componente organizacional distinto definido por un resultado único y un conjunto de responsabilidades; por lo tanto, más importante que graficar la estructura es definir los roles, los que, en la fundación, corresponden a las unidades funcionales por medio de las que se departamentalizó la estructura (Galbraith y Kates, 2007); a continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta 3-3 del modelo de la estrella.

**Tabla 12.** Aplicación de la herramienta 3-3: definición de resultados y responsabilidades para los roles departamentalizados en la estructura organizacional de la fundación

<b>ROL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
	<p>Son el estado final que debe lograrse, es decir, los resultados que deben alcanzarse. Siempre que sea posible, se han de</p>	<p>Son tareas por realizar que eliminarán la brecha entre el trabajo que se realiza en la actualidad y los resultados por lograr en la nueva organización. Las tareas se convierten, entonces, en el medio para</p>

	establecer medidas e hitos	abordar los problemas y para aprovechar las oportunidades
<b>PLANEACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	Definir la ruta estratégica con la que se ha de guiar la gestión de los recursos orientada a garantizar el cumplimiento de la misión y de la visión institucionales	Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de la fundación para la generación de bienes y servicios que resuelvan en forma efectiva las necesidades de las partes interesadas
<b>COMPRAS Y CONTRATACIÓN</b>	Gestionar de manera adecuada las compras y las contrataciones como proceso continuo, estructurado y sistémico de generación de valor	Buscar de modo permanente mejorar los niveles de calidad, servicio y satisfacción en los procesos de abastecimiento y contratación para atender las necesidades de las partes interesadas
<b>TALENTO HUMANO</b>	Brindar las herramientas necesarias para gestionar en forma adecuada el talento humano de modo que se garanticen los derechos laborales, la aplicación de estímulos y el desempeño individual	Velar por que la fundación cuente con un talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente que contribuya a cumplir la misión, la visión y valores institucionales, así como su propio desarrollo personal y laboral

<b>TIC Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	Habilitar el uso y el aprovechamiento de las TIC para lograr que los procesos internos sean seguros y eficientes y para que se faciliten el aprendizaje y la adaptación de nuevas tecnologías	Organizar, generar, capturar, distribuir y analizar los datos en forma de conocimiento con el objetivo de mejorar su gestión de modo que proporcionen soluciones efectivas a las partes interesadas
<b>CONTROL INTERNO</b>	Asegurar de manera razonable que los demás ejes estratégicos cumplan sus propósitos y los resultados por alcanzar	Establecer mecanismos y procedimientos de control interno y gestión del riesgo para la toma de decisiones y mejora continua

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Kates (2007, p.124)

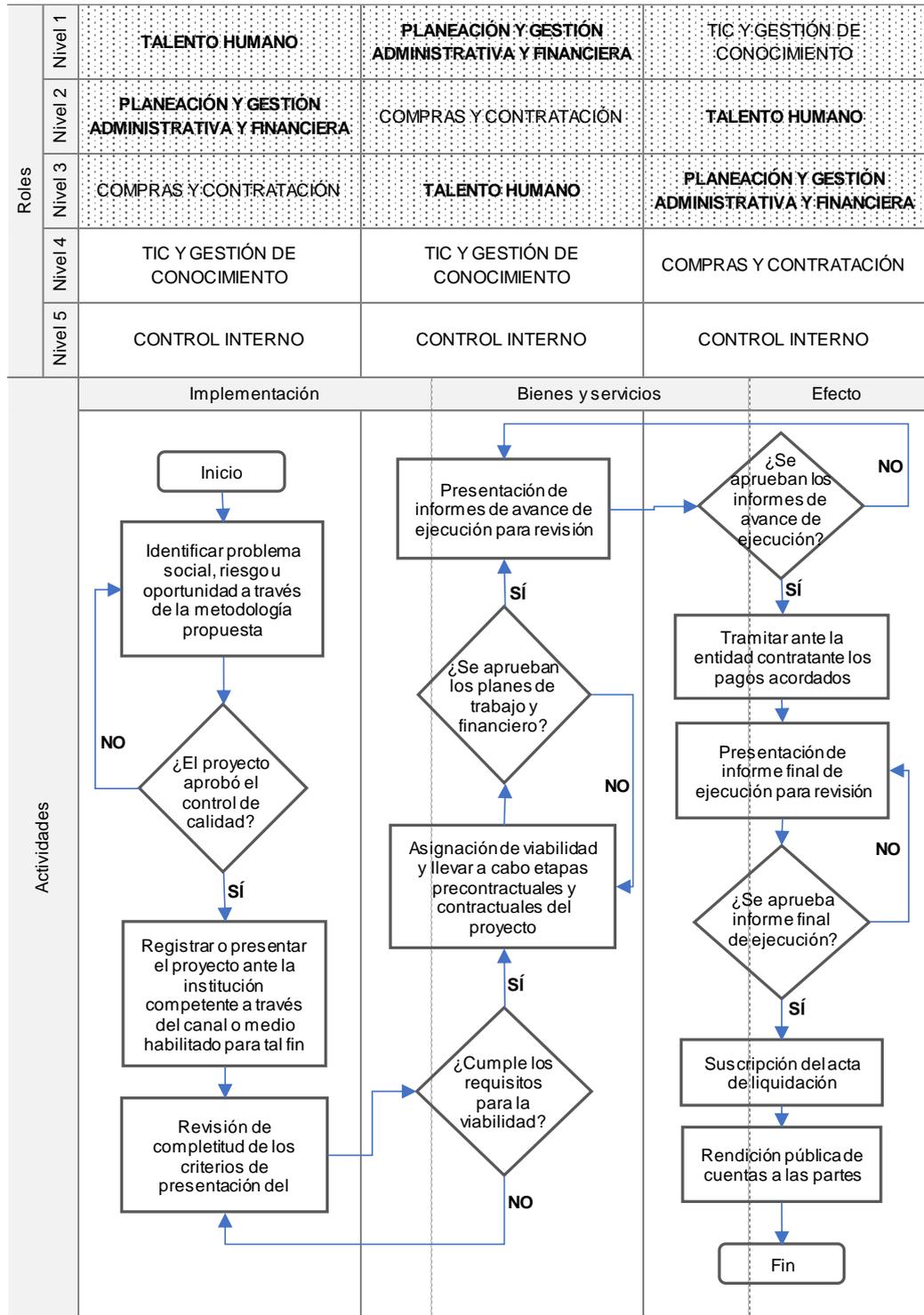
Para Smith, citado por Stoner *et al.* (1996, p.346), “la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geométricamente”. Por ende, la división del trabajo no es más que “descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sea responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general (Stoner *et al.*, 1996, p. 375), y de ahí que en la tabla 12, a partir de la definición de los resultados y de las responsabilidades, se determinó cual es la forma más conveniente de dividir los trabajos en la fundación.

**2) Interfaz:** la interfaz es el conjunto de puntos comunes que interconectan los roles; por consiguiente, sirve como medio para formalizar métodos, procedimientos, políticas, reglas y normas que se usarán en la operación y la

realización de trabajos, dado que, al no estar definidos y administrados de manera adecuada, se puede generar la percepción de que la organización no funciona de forma integral (Galbraith y Kates, 2007); a partir del macroproceso de formulación y gestión de proyectos (ver figura 6) diseñado en el presente estudio, se identificaron los puntos de interdependencia en la realización de actividades, lo que significa que un rol depende implícitamente de la calidad y de la puntualidad de otro, cuando de trabajar entre roles se trata.

La figura 6 ilustra cómo los roles de talento humano y de planeación y de gestión administrativa y financiera son los que ejercen la mayor influencia entre las actividades y de ahí que ellos sean los puntos de interconexión hacia los demás roles; por lo tanto, se ubicaron hasta en el tercer nivel de jerarquización porque son los que asumen facultades decisorias frente al desarrollo y la ejecución del macroproceso de formulación y gestión de proyectos de la fundación.

**Figura 5.** Puntos de interfaz del macroproceso para la formulación y la gestión de proyectos de la Fundación Runaq'aya



Fuente: elaboración propia

**3) Límites:** como paso final, el modelo propone la definición de límites entre los roles, es decir, la determinación del rol que tiene autoridad sobre una decisión por tomar o del que tiene la responsabilidad de una acción con el fin de evitar los conflictos organizacionales que a menudo ocurren cuando las personas tienen diferentes puntos de vista con respecto a la autoridad (Galbraith y Kates, 2007); en la tabla 13 se presenta los roles organizacionales y su función y su alcance, que hasta antes del presente estudio no estaban plenamente identificados; de ahí la importancia de aplicar este paso con el fin de conformar de manera adecuada el plan de cargos (ver figura 13), que forma parte integral de la estructurar organizacional propuesta para la fundación.

**Tabla 13.** Funciones y límites de los roles que conforman la fundación

<b>Relación clave</b>	<b>¿Qué se debe aportar en el puesto?</b>	<b>¿Qué se necesita conseguir del papel?</b>
<b>Líder de talento humano</b>	Gestionar en forma adecuada el talento humano	Coordinar y velar por el desarrollo integral del talento humano y de los procesos de reclutamiento y de estímulo
<b>Profesional experto</b>	Garantizar los derechos laborales y auspiciar el desempeño individual de los colaboradores	Asistencia y apoyo para gestionar de manera adecuada el talento humano durante el ciclo de vida de los colaboradores (ingreso, desarrollo y retiro)
<b>Grupo de apoyo 2</b>	Acompañamiento con aspectos técnicos	Ejecutar las actividades específicas que asignen el líder y el profesional experto
<b>Líder de proyectos</b>	Gestionar en forma adecuada los proyectos	Planear, dirigir y controlar todo lo relacionado con la puesta en marcha del proyecto

<b>Profesional experto</b>	Formular de manera adecuada los proyectos	Asistencia y apoyo en la elaboración de estudios técnicos y el documento final del proyecto
<b>Grupo de apoyo 2</b>	Acompañamiento con aspectos técnicos	Ejecutar las actividades específicas que asignen el líder y el profesional experto
<b>Líder de gestión financiera</b>	Gestionar en forma adecuada las finanzas de la fundación y las subvenciones	Orientar, coordinar y controlar las finanzas de la fundación para su adecuada, eficiente y óptima administración
<b>Profesional experto</b>	Aplicar las normas de contabilidad, de información financiera y tributarias aceptadas en Colombia	Asistencia y apoyo en el manejo y la administración de la información financiera y tributaria de la fundación
<b>Grupo de apoyo 2</b>	Acompañamiento con aspectos técnicos	Ejecutar las actividades específicas que asignen el líder y el profesional experto
<b>Líder en la gestión contractual</b>	Gestionar de manera adecuada las compras y la contratación	Adelantar los procesos de selección para contratar la adquisición de bienes y de servicios y la contratación de obra civil conducentes a la adecuada y eficiente ejecución de los proyectos
<b>Grupo de apoyo 2</b>	Acompañamiento con aspectos técnicos	Ejecutar las actividades específicas que asignen el líder y el profesional experto
<b>Líder en TIC y gestión del conocimiento</b>	Gestionar adecuadamente las TIC y el conocimiento (capital intelectual)	Promover el uso y el aprovechamiento de las TIC que faciliten el aprendizaje y la adaptación de nuevas

		tecnologías, así como la generación, la captura, la evaluación y la distribución del conocimiento
<b>Profesional experto</b>	Aplicar acciones para el uso y el aprovechamiento de las TIC, así como para capturar, transferir y difundir el conocimiento	Asistencia y apoyo en la adopción y la promoción en la implementación de las TIC y de las políticas de gestión de conocimiento
<b>Grupo de apoyo 2</b>	Acompañamiento con aspectos técnicos	Ejecutar las actividades específicas que asignen el líder y el profesional experto

Fuente: adaptación propia de la figura 3-14 de Galbraith y Kates (2007, p.87)

Una vez identificados los roles que componen la estructura organizacional y sus funciones y sus alcances no se debe perder de vista que las decisiones importantes dependerán en gran medida de qué tan asertiva sea la comunicación y qué tan clara sea la interacción entre los roles en aras de optimizar el tiempo dedicado y la energía invertida y de ahí que es determinante establecer dónde termina un rol y dónde comienza el otro; para ello, el modelo de la estrella recomienda usar el diagrama de responsabilidades y de toma de decisiones (ver tabla 15) como herramienta útil para discutirlos (Galbraith y Kates, 2007).

Si se toma como patrón de análisis el macroproceso para la formulación y la gestión de proyectos de la fundación (ver figura 6), en la tabla 15 se presenta la aplicación del diagrama de responsabilidades, que arrojó como resultado que la responsabilidad de las decisiones claves las asumen los líderes de proyectos y de talento humano y que es necesario consultar a los líderes de gestión contractual y de gestión financiera antes de tomar la decisión; por su parte, el líder en TIC y gestión del conocimiento tiene autonomía decisoria, pero sin responsabilidad.

**Tabla 14.** Criterios para aplicar el diagrama de responsabilidades

Para cada decisión se asignó un código:	
R = responsabilidad	Tiene la responsabilidad y la autoridad para tomar la decisión
S = seriedad	Es posible que no tome la decisión, pero será responsable de ella (a menudo es un rol de mayor jerarquía)
V = veto	¿Puede vetar o bloquear una decisión? Esto es diferente del poder de veto normal que tiene un jefe o un rol de alto nivel; se refiere aquí a un rol que se reserva el derecho de veto para una decisión específica
C = consulta	Debe ser consultado y dar su opinión antes de tomar la decisión.
I = información	Necesita ser informado sobre la decisión una vez tomada
Las reglas para la creación de gráficos de responsabilidad son las siguientes:	
a. Cada decisión debe tener una R. Alguien debe ser responsable de ella	
b. Solo se puede asignar una R para cada decisión	
c. Cada decisión debe tener una S. Puede ser la misma que la función R	
d. La V debe usarse con moderación. Su uso elevado puede indicar que la responsabilidad se está asignando al papel equivocado o que es necesario examinar cuestiones de confianza y competencia	

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Kates (2007, p.89)

**Tabla 15.** Diagrama de responsabilidades para el proceso estratégico de ejecución de proyectos

Decisiones claves en el macroproceso de formulación y gestión de proyectos	Roles					
	Líder de talento humano	Líder de proyectos	Líder de gestión financiera	Líder de gestión contractual	Líder en TIC y gestión del conocimiento	Profesional experto
Implementación	C	R	C	I	S	I
Bienes y servicios	I	V	C	R	I	I
Efecto	I	R	I	C	S	I

Fuente: adaptación propia de Galbraith y Kates (2007, p.90)

**PASO 3. REALISMO EN LA PRUEBA DEL DISEÑO.** Galbraith y Kates (2007) propusieron en este paso verificar si el diseño de la nueva estructura es funcional y coherente con la estrategia y, por consiguiente, si es capaz de: 1) desarrollar capacidades organizacionales que son esenciales para la estrategia, 2) delegar el poder en la cadena de autoridad (llamada descentralización vertical) y fuera de ella (llamada descentralización horizontal), 3) lograr ventajas significativas mediante la distribución de las actividades en áreas especializadas con las que se logre un secuencia lógica de trabajo, 4) reconocer al comercio electrónico como una forma innovadora de hacer negocios que se debe explorar y explotar, 5) soportar la complejidad del negocio para que propenda por su adecuado rendimiento y desempeño organizacional y 6) permitir la interiorización de los cambios sin generar interrupciones abruptas en la cultura organizacional.

Con ayuda de la herramienta 3-7 (ver tabla 16), cuestionario cuyo propósito es probar si la estructura y los roles cumplirán el diseño, el modelo de la estrella lleva a captar la percepción de los actores directamente llamados a aplicar los cambios propuestos y de ahí que el cuestionario, una vez adaptado, fuese resuelto por cinco asociados de la asamblea general, el gerente, el director de proyectos, la directora de operaciones y logística y dos profesionales expertos,

todos miembros del gobierno corporativo de la Fundación Runaq'aya, para un total de diez encuestados. El resultado arrojó una calificación general de 4.60 puntos, es decir, para los encuestados fue muy probable que, a partir de la estructura y los roles propuestos en el presente estudio, la fundación sea capaz de lograr los criterios de diseño antes mencionados.

**Tabla 16.** Resultados generales obtenidos con el cuestionario de la herramienta 3-7 para probar el diseño

Asignar una calificación de 1 (para poco probable) a 5 (para muy probable) para la declaración siguiente: la estructura y los roles propuestos cumplirán los criterios de diseño		<b>Calificación promedio calculada</b>
	<b>Criterios de diseño</b>	<b>4.86</b>
1	Disponer del conocimiento requerido para la adecuada formulación y gestión de proyectos	5.00
2	Gestionar e implementar proyectos estratégicos que atiendan problemas socialmente relevantes	4.90
3	Brindar información confiable, amplia y suficiente sobre los efectos y los resultados de los proyectos por implementar	4.90
4	Garantizar la gestión eficiente de los recursos y rendir informes a las partes interesadas	4.90
5	Crear alianzas entre organizaciones que estén alineadas con soluciones integrales en cuanto a la transformación social, económica y ambiental	4.60
	<b>Elementos reconfigurables</b>	<b>4.47</b>
6	Liderazgo activo	4.70
7	Gestión del conocimiento	4.80
8	Aprendizaje	4.80
9	Flexibilidad	4.20
10	Integración	4.30
11	Compromiso de los empleados	4.20

12	Preparación para el cambio	4.30
<b>Liderazgo y roles de gestión</b>		<b>4.45</b>
13	¿Los períodos de gestión de control reflejan la naturaleza del trabajo?	4.50
14	¿Se minimizaron los roles puros de "administración"?	4.20
15	¿Se incluyeron las responsabilidades del equipo de liderazgo como parte explícita de los nuevos roles de liderazgo?	4.60
16	¿Es el tamaño del equipo ejecutivo lo suficientemente pequeño como para ser manejable y, al mismo tiempo, para proporcionar todas las perspectivas necesarias?	4.50
<b>Otros elementos</b>		<b>4.62</b>
17	¿La estructura crea un equilibrio de poder?	4.80
18	¿La estructura soporta el flujo de trabajo?	4.80
19	¿Tiene en cuenta el impacto del comercio electrónico?	4.00
20	¿Tiene la cantidad adecuada de complejidad?	4.60
21	¿Es la cultura organizacional congruente con el diseño?	4.90
<b>TOTAL</b>		<b>4.60</b>

Fuente: adaptación propia de la herramienta 3-7 de Galbraith y Kates (2007, p.129)

**PASO 4. DETERMINAR UN PROCESO PARA INVOLUCRAR A OTROS EN EL MAPEO DEL DISEÑO.** Según Galbraith y Kates (2007), el diseño de la nueva estructura y los roles es una oportunidad poderosa para usar la participación; si hay problemas reconocidos con la estructura actual, la gente estará ansiosa por crear algo mejor. Las personas que trabajan en la organización saben cuáles son los problemas y pueden ser sorprendentemente creativos en la generación de alternativas para abordarlos. Aún más importante, la participación se convierte en una forma para educar y sensibilizar. El desafío para el líder empresarial y el líder de recursos humanos, que a menudo gestiona el proceso de participación, es estructurar la participación de tal manera que obtenga alternativas sólidas y

bien consideradas entre las que elegir y personas que se sientan empoderadas por el proceso. La participación de uno o dos niveles inferiores es necesaria para crear la presión ascendente para el cambio. Las personas en este nivel están menos preocupadas por los problemas de poder y de posición y más interesadas por hacer que las cosas funcionen mejor.

Integrada por 27 personas, la Fundación Runaq'aya apoya y asesora entidades territoriales del suroccidente de Colombia en la gestión y la implementación de proyectos estratégicos regionales orientados a atender poblaciones en condición de vulnerabilidad (primera infancia, infancia, adolescencia, adultos mayores, víctimas de la violencia y equidad y género), proveer servicios logísticos en el programa de alimentación escolar, construcción de infraestructura educativa y deportiva, promover y fomentar el patrimonio cultural, responsabilidad ambiental, asistencia a proyectos productivos y de seguridad alimentaria y consultorías enfocadas a fortalecer las capacidades institucionales de entidades tanto públicas como privadas. El presupuesto de la fundación se financia en el 11% provenientes de entidades privadas y en el 89% de públicas.

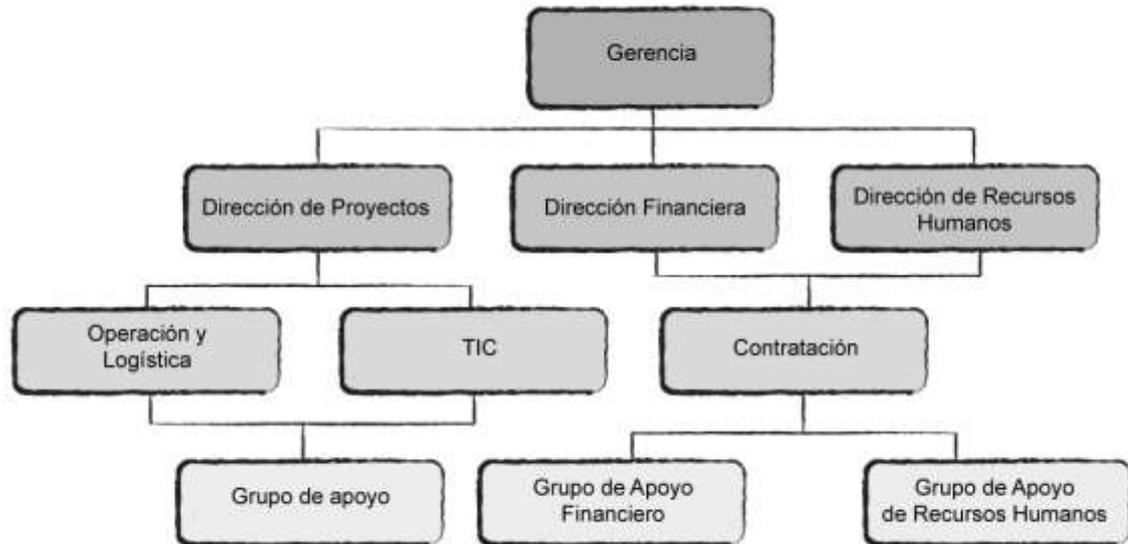
Los resultados favorables alcanzados en la implementación de proyectos han hecho merecedora a la fundación del reconocimiento de diversos grupos poblacionales y de entidades beneficiadas, que han sido los principales masificadores de las experiencias exitosas logradas mediante un esquema de voz a voz que ha despertado la atención en otras comunidades e instituciones interesadas en conocer acerca de proyectos similares en sus entornos y de participar en ellos; sin embargo, la alta demanda en algunos tipos de proyectos superó la capacidad organizativa de la fundación y conllevó declinar la atención de nuevos actores, lo que truncó así la potencial llegada a más beneficiarios, actuó en desmedro del objeto social, desfavoreció su imagen y su reconocimiento y disminuyó la posibilidad de capturar nuevos clientes.

Lo antes dicho, y en el marco del presente estudio, sirvió como preámbulo para llevar a cabo en la Fundación Runaq'aya la denominada reunión fuera de sitio,

de acuerdo con los lineamientos del modelo de la estrella, como un espacio abierto y participativo, orientado a generar y evaluar alternativas de estructuras organizacionales con las que la entidad podría superar sus limitantes; a ella acudieron en forma voluntaria cuatro profesionales expertos (diferentes a los que participaron en el paso anterior), dos profesionales y tres miembros del grupo de apoyo, que se repartieron de manera aleatoria en tres equipos de trabajo, así: equipo  $\alpha$ : Viviana y Carlos, profesionales expertos, y Sofía, del grupo de apoyo; equipo  $\beta$ : Juan, profesional experto, y Adriana y Lorena, del grupo de apoyo, y equipo  $\gamma$ : Marcela y Jairo profesionales, y Mauricio, profesional experto.

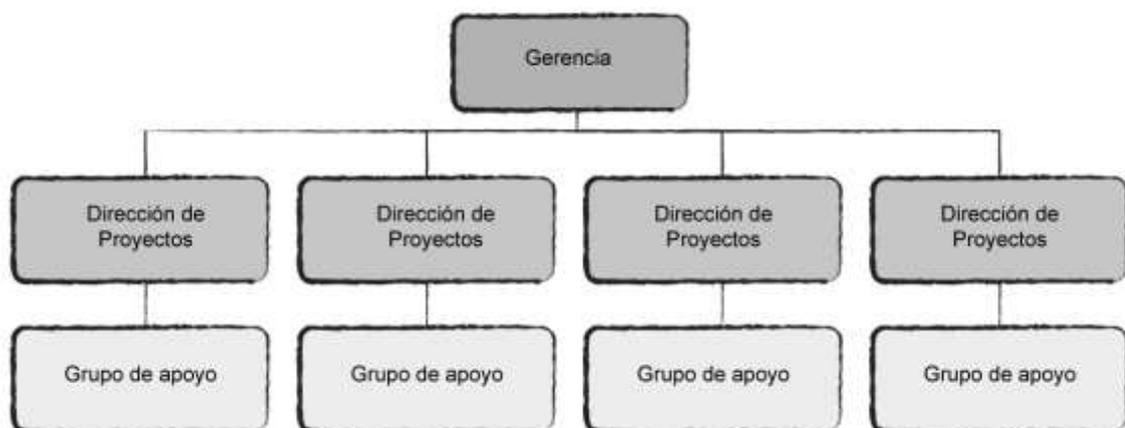
Dado que la problemática antes expuesta se había tratado con el personal adscrito a la fundación, en diversos espacios y momentos, la reunión fuera de sitio se enfocó en concreto a proponer alternativas de diseño estructural y roles organizativos. En las figuras 7, 8 y 9 se presentan los ejercicios de diseños logrados por los tres equipos durante la jornada de trabajo, que desarrollaron soluciones diferentes, pero con un factor común, que fue la necesidad de desconcentrar la toma de decisiones que hoy en día recae sobre la gerencia y las direcciones de proyectos y de operaciones y logística, por lo que los equipos propusieron crear unas áreas o unidades especializadas a través de las que se atiendan y se asuman responsabilidades sobre ciertos procesos que demandan mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y que, según la percepción de los participantes, son preponderantes en el momento de gestionar e implementar los proyectos.

**Figura 6.** Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo  $\alpha$  en la reunión fuera de sitio



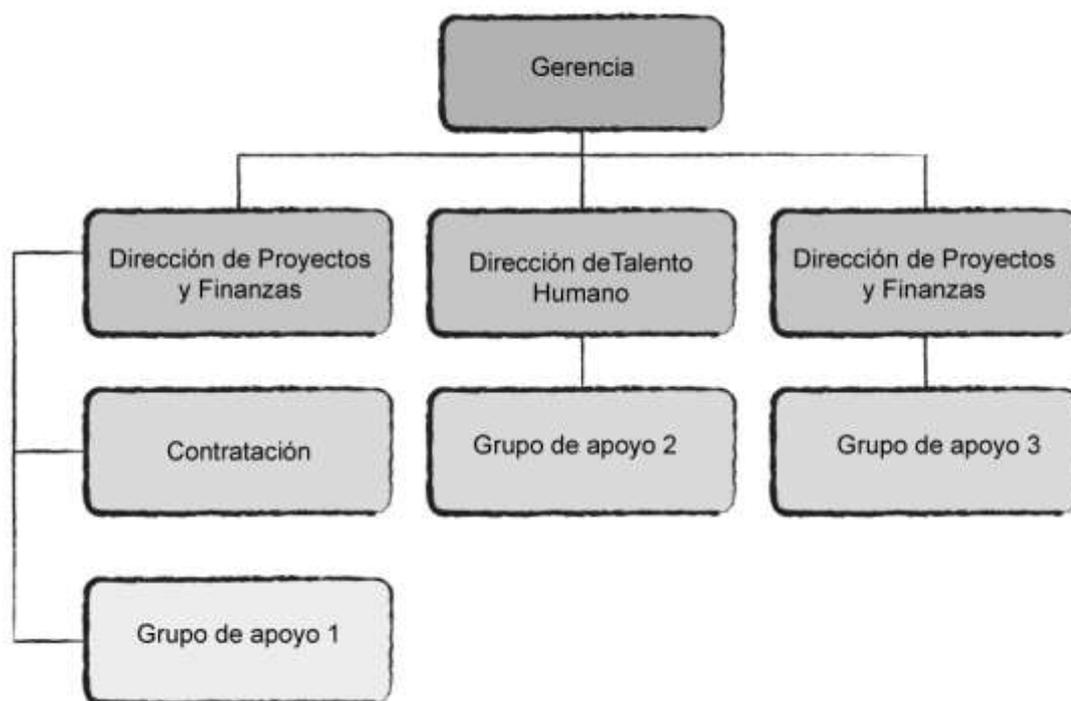
Fuente: elaboración propia

**Figura 7.** Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo  $\beta$  en la reunión fuera de sitio



Fuente: elaboración propia

**Figura 8.** Diseño de estructura organizacional propuesto por el equipo  $\gamma$  en la reunión fuera de sitio



Fuente: elaboración propia

Durante la presentación de cada una de las propuestas de diseño y de roles realizada por los equipos, en las que se planteó segregarse ciertos trabajos concentrados en la actualidad en la gerencia y las dos direcciones, en particular las que tienen que ver con el talento humano (recursos humanos), la contratación, las finanzas y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC); se dejó claro que, puesto que no tienen representación organizacional, adolecen de instrucciones, políticas y criterios comunes y estandarizados, así como de responsables que las lideren y estén al frente de ellas, lo que ocasiona interrupciones y dilaciones en el momento de ejecutar los proyectos; no obstante, una vez divididos los trabajos por medio de la especialización correspondiente, deberán agruparse de nuevo para que las

tareas comunes se puedan coordinar a través de la departamentalización funcional, que agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas (Robbins y Coulter, 2005, p. 235).

**PASO 5. ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA HACER AVANZAR EL PROCESO DE DISEÑO.** En este paso, Galbraith y Kates (2007) denominaron estructura de gobierno a la conformación de un comité entendido como “un grupo de individuos que trabajan en conjunto para resolver alguna problemática o llevar a cabo un proyecto” Pérez Porto y Merino (2018), cuyo objetivo será el de ejecutar los trabajos que fuesen necesarios a fin de diseñar e implementar la estructura organizacional más adecuada para la fundación; el comité tendrá sus propias funciones y sus responsabilidades, de ahí que será autónomo en la definición del plan de trabajo con el que ha de cumplir el objetivo propuesto. Así las cosas, la estructura de gobierno, como comité, no es otra cosa que una institución alterna que opera en forma paralela a la ya existente, integrada por un subconjunto de funcionarios que, aparte de los trabajos habituales, también deberá atender las tareas que surjan durante el proceso de diseño organizacional, es decir, será un esfuerzo laboral adicional al de por sí asignado.

La estructura de gobierno estará conformada a partir de los cargos (roles) adscritos a la planta de personal de la fundación; por ende y a partir de las observaciones planteadas en el presente estudio, se propone postular para integrar este comité a los siguientes cargos: gerente(a), como líder, que estará a cargo de las decisiones cruciales del proceso de diseño; en consecuencia, deberá asegurar que el rediseño esté alineado con la estrategia organizacional; director(a) de proyectos que, como ejecutivo, apoyará y asistirá de manera directa al líder en los trabajos de rediseño mediante la asignación de trabajos claves y precisos en procura de lograr el desempeño eficiente y eficaz del grupo de trabajo, y, por último, el grupo de trabajo conformado por dos profesionales expertos, que realizarán la parte operativa del diseño por medio de la recolección

de datos y la aplicación de las metodologías sugeridas por el ejecutivo a cargo. La figura 8 ilustra cómo quedaría conformado el comité de estructura de gobierno propuesto para la Fundación Runaq'aya.

**Figura 9.** Comité de estructura de gobierno



Fuente: adaptación propia de la figura 3-26 de Galbraith y Kates (2007, p.115)

### **7.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA LATERAL COMO COMPLEMENTO INTEGRADOR DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RUNAQ'AYA**

Galbraith y Kates (2007) sostuvieron que una nueva organización significa formas renovadas de trabajar en forma mancomunada. Explicitar las nuevas relaciones y desarrollar la capacidad que les permita a las personas trabajar de la mano de manera efectiva es un paso esencial y es usual que a los colaboradores se les solicite mayor disposición y concentración en las labores cotidianas para que canalicen de manera adecuada sus energías. Por tal motivo se les deben proporcionar los mecanismos para dar forma a esa energía. La capacidad lateral comprende todos los mecanismos de coordinación e integración, lo que reúne las redes, los procesos laterales, los equipos, los roles y las estructuras matriciales que mueven la información y el trabajo de manera articulada e intercomunicada; reúne a los actores relevantes con las perspectivas adecuadas para resolver problemas, tomar decisiones y coordinar el trabajo; de ahí que, como capacidad, es la que permite construir, administrar y reconfigurar toda forma o mecanismo de coordinación para lograr los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el modelo de la estrella se analizó en forma integral el contenido teórico de lo que se conoce como organización lateral y capacidades laterales, también denominadas por algunos autores organizaciones horizontales, planas, en red o basadas en procesos. Así las cosas, el modelo aborda la estructura lateral a partir de cinco tipos de mecanismos de integración, a saber: las redes, los procesos laterales, los equipos, los roles y las estructuras matriciales, que se desarrollan a continuación:

**1. LAS REDES.** Las redes, como base de la organización lateral, son las relaciones interpersonales que las personas establecen en ella. La gente usa estas redes de manera informativa y espontánea todos los días. Surge un problema y algunos individuos se unen para resolverlo. El tejido social de la

entidad no se puede considerar por separado de las competencias organizacionales.

Fomento y apoyo a las redes. El proceso de interacción en sí mismo se convierte en una experiencia de aprendizaje: la de ampliar la perspectiva de cada uno, aprender de los compañeros y valorar el intercambio de conocimientos y la colaboración, de modo que es una experiencia que incorpora y refuerza la cultura organizacional; por lo tanto, el desafío es aprovechar al máximo las prácticas de creación de redes; hay seis formas de fomentarlas:

**Primera: coubicación.** La proximidad física aumenta la probabilidad de que las personas inicien, construyan y aprovechen de manera productiva las relaciones. Un subproducto de la coubicación es la mayor probabilidad de que los individuos formen relaciones personales que les permitan manejar mejor los conflictos laborales. La coubicación también puede mejorar las relaciones internas de servicio al cliente (Galbraith y Kates, 2007).

En consecuencia, es necesario proporcionar espacio común y crear espacios de trabajo colaborativos porque el espacio común se vuelve aún más vital para crear una identidad compartida con la organización y los colegas. El espacio común en la organización reconfigurable es fundamental para apoyar una empresa flexible.

**Segunda: comunidades de práctica.** Son redes de empleados con intereses organizacionales compartidos. La intención es fomentar la generación y la prueba de ideas en un entorno interno seguro antes de que puedan convertirse en productos para los clientes. El otro objetivo es crear tiempo para la reflexión y el aprendizaje de los grupos (Galbraith y Kates, 2007).

**Tercera: reuniones y retiros anuales.** Utilizar la reunión no solo para cumplir la agenda establecida, sino como una inversión para construir las redes de la organización, generar compromiso y mejorar las relaciones interpersonales (Galbraith y Kates, 2007).

**Cuarta: programas de formación.** Son una oportunidad para comunicar la dirección de la organización, los mensajes clave del liderazgo y los valores de la entidad (Galbraith y Kates, 2007).

**Quinta: asignaciones rotativas.** Se pueden utilizar para ampliar habilidades, promover y reforzar las mejores prácticas y la transferencia de conocimientos e incorporar una perspectiva empresarial. Cada rotación refuerza algunos roles que son familiares, al tiempo que introduce otros nuevos. Los individuos aprenden a ser responsables de los resultados y a influir en el personal sin tener necesariamente una autoridad formal (Galbraith y Kates, 2007).

**Sexta: tecnología y coordinación electrónica.** La tecnología tiene el potencial de eliminar importantes barreras de tiempo y espacio para la comunicación, así como las organizativas de jerarquía y departamento. Las redes de información o comunidades de interés surgen de forma natural a través de grupos de chat y listas de distribución de correo electrónico en la intranet de una empresa (Galbraith y Kates, 2007).

A partir de la herramienta 4-1 del modelo de la estrella se presentan los resultados del análisis y la evaluación del tipo de redes existentes en la fundación y cómo pueden fomentarse de cara a fortalecer las capacidades laterales.

**Tabla 17.** Herramienta 4-1: construcción de redes

**Coubicación**

1 ¿Cuáles áreas de la organización se beneficiarían de la ubicación conjunta?

---

La estructura organizacional vigente en la fundación (ver figura 11) ha institucionalizado las reuniones presenciales y obligatorias que en forma recurrente deben sostener la gerencia y las unidades funcionales de proyectos y de apoyo logístico los respectivos cargos de niveles directivo y profesional dado que los niveles técnicos y asistenciales que conforman la base operativa de la estructura son los encargados de ejecutar el trabajo de campo y su desempeño se da fuera de las instalaciones físicas de la entidad

---

---

Por ende, las áreas en las que se debe garantizar la proximidad física o la ubicación conjunta son las que corresponden a la gerencia y a las direcciones de proyectos y de operación y logística

- 
- 2 ¿Cuáles son las oportunidades para acercar algunas funciones de servicio y personal a los clientes internos?

---

La Política de Desempeño Eficiente (PDE) implementada por la fundación ha establecido que durante las fases de formulación e implementación del proyecto la comunicación es vital entre el emisor y el receptor; por ende, la información que se transfiere debe ser fluida, clara y precisa con el fin de coadyuvar a lograr los objetivos comunes entre las partes interesadas

De cara al diseño de la estructura organizacional, la institución debe contemplar promover canales o formas de comunicación entre los clientes, el gerente y los directores porque, dada su precariedad, ellos han manifestado un sentimiento de desatención e inconformidad, por lo que es la oportunidad propicia para superar esta debilidad

- 
- 3 ¿Cuáles son las oportunidades para rediseñar el espacio físico para fomentar la interacción y facilitar la colaboración espontánea de las personas?

---

Sin ser ajena a los nefastos efectos de la pandemia ocasionada por el covid-19, la Fundación Runaq'aya, con ayuda de las tecnologías de la información rápidamente reconfiguró su entorno empresarial al pasar de un ámbito laboral 100% presencial antes de la pandemia a 100% virtual durante la crisis sanitaria y en forma híbrida: 20% presencial y 80% virtual en la etapa siguiente y de allí, que hoy en día para la entidad el trabajo en casa es la regla general como modalidad de vinculación laboral

Según lo antes dicho, a partir del año 2021 la entidad pasó de un área física (oficinas) de 115 m<sup>2</sup> a 37 m<sup>2</sup>, que hoy en día se emplea de manera exclusiva para realizar todo tipo de reuniones y trabajos grupales en forma presenciales; así las cosas, los resultados del trabajo en casa saltan a la vista al lograr que los colaboradores rinden laboralmente y se sienten a gusto por compartir más tiempo con sus familias, a la par de disminuir tiempos y costos de desplazamiento al sitio de trabajo

---

### **Comunidades de práctica**

- 1 Si hay un grupo funcional disperso en sus organizaciones comerciales, de productos o de clientes, ¿cuáles mecanismos existen para mantener su identidad funcional?

---

La Fundación Runaq'aya organiza su personal, de acuerdo con el tipo de proyecto que debe gestionarse e implementarse, en equipos de trabajo cuya afinidad en habilidades, competencias y formación académica busca comprometer a los integrantes en función de

---

---

las metas y los resultados por lograr, lo que ha permitido conformar comunidades de trabajo basadas en los resultados como identidad funcional de la institución

---

- 2 ¿Hay comunidades de práctica existentes? ¿Cuál estímulo o apoyo formal se les brinda?

---

A lo largo de la tradición, la comunidad que se promueve obedece a la atmósfera laboral; sin embargo, se abrió el espacio para generar otro tipo de comunidad en el ámbito de la capacitación y la formación que durante los últimos años ha despertado gran interés y acogida por el personal que, motivado por la actualización y la apropiación de conocimientos, conformó una nueva comunidad que, aparte de contribuir con su aprendizaje, también provee herramientas con las que ha de optimizar y mejorar su desempeño laboral

La comunidad de actualización y capacitación, por así llamarla, se caracteriza porque quienes la integran no necesariamente corresponden a un mismo equipo de trabajo, sino que ocurrió una integración entre miembros de diferentes equipos, lo que ha sido muy beneficioso en el clima laboral dado que auspicia que el personal de la fundación se interrelacione e interactúe con otros compañeros, lo que, por circunstancias laborales, no había sido posible lograr

---

#### **Reuniones y retiros anuales**

- 1 ¿Cuáles son las normas para invitar a personas a retiros de gestión y reuniones fuera del sitio? ¿Cuáles son las oportunidades para utilizar la participación como medio para construir redes?

---

La Política de Desempeño Eficiente (PDE) implementada por la fundación definió dos tipos de reuniones: las generales y las específicas. Las primeras atienden asuntos alusivos a la estrategia corporativa y al seguimiento y el monitoreo del desempeño general de la entidad mientras las segundas se enfocan a tratar asuntos concernientes a la gestión y la implementación de los proyectos. El tipo de reunión define también cuáles serán los roles que participen, así como la frecuencia correspondiente

Por ello, la reunión general, convocada en forma ordinaria, como mínimo, una vez al año, y de manera extraordinaria cuantas veces sea necesario, contará con la participación exclusiva del gerente, el director de proyectos, el director de operación y logística y los profesionales expertos designados con el rol de líder; ahora, en lo que respecta a las reuniones específicas, deben realizarse, como mínimo, cuatro veces en el año, una por cada trimestre, es decir, antes del 26 de marzo, del 26 de junio, del 26 de septiembre y del 26 de diciembre, con la participación indelegable del director de proyectos y de los profesionales expertos designados por el rol de líder; sin embargo, pueden participar otros funcionarios a título de invitados, a los que se les cita con la debida anticipación

---

- 2 ¿Cuáles mecanismos podrían usarse en las citadas reuniones para fomentar la creación de redes y para ayudar a las personas a mantenerse conectadas después?

---

Tanto las reuniones generales como las específicas se planifican con antelación en cuanto a la fecha, la duración, los participantes y los temas por tratar, de la siguiente manera:

Participación: ¿quiénes deben estar en la reunión?

Agenda: ¿Cuáles asuntos se van a tratar en la reunión? ¿Cuál información se va a transmitir?

Proceso: ¿cuál es el resumen de las opciones, los problemas o las decisiones? ¿Cómo se van a gestionar las decisiones y quiénes son los responsables?

Las reuniones generales han sido espacios para democratizar el conocimiento y las experiencias dado que, al hacer visible el trabajo y el desempeño de los diferentes equipos con sus pares, por ende, propician un espacio para la integración y el fomento de redes

#### **Programas de entrenamiento**

- 1 ¿Cómo podrían seleccionarse de forma más deliberada los participantes en los programas de formación para toda la empresa para maximizar la creación de redes y de relaciones?

---

De acuerdo con la Política de Desempeño Eficiente (PDE) se hace el levantamiento de perfiles ocupacionales por puesto de trabajo, actividad que “consiste en elaborar un análisis de las funciones, para obtener la descripción de las actividades que desempeña una persona y los requerimientos que debe reunir en términos de capacidades y competencias”, con lo que es posible agrupar los puestos de trabajo con similares requerimientos “para generar una oferta estándar de capacitación o entrenamiento, dependiendo del nivel de capacidad o competencia” (ESAP y DFP, 2017, p. 36)

- 2 ¿Cuáles temas clave deben incluirse para garantizar que los escenarios, los casos y los juegos de roles utilizados en programas personalizados refuercen los mensajes, los valores y las normas culturales deseados de la organización?

---

Como resultado del levantamiento de los perfiles ocupacionales se debe procurar “dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Quiénes necesitan capacitarse?, ¿En qué temas requiere capacitación?, ¿Qué niveles de profundidad requiere?, y ¿Cuándo se requiere?” (ESAP y DFP, 2017, p. 37)

Así las cosas, los asuntos claves que deben incluirse como necesidades de aprendizaje que refuercen los valores y las normas culturales de la organización serán entre otros, los que resulten del levantamiento de los perfiles ocupacionales

---

### Asignaciones rotativas

- 1 ¿La organización utiliza asignaciones rotativas? ¿Cuáles son los caminos típicos? ¿Cómo se recompensan las personas por realizar movimientos laterales?

---

En el ámbito local se entiende la rotación como reubicación, que “consiste en el cambio de ubicación de un empleo, en otra dependencia de la misma planta global, teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo” (Presidencia de la República, 2015, artículo 2.2.5.4.6)

La precisión se hace porque debe entenderse que la fundación efectivamente realiza asignaciones rotativas entre los empleados de planta, decisión que de manera formal le compete a gerente y que obedece a las necesidades del servicio, a partir de la naturaleza de las funciones del empleo

Las asignaciones rotativas se contemplan durante el proceso de planeación del proyecto, en el que, además de lo antes dicho, también se tiene en cuenta el nivel de ocupación de los empleados con el fin de evitar desequilibrios por sobrecargas en el trabajo que afecten o desmejoren las condiciones de bienestar del empleado y de ahí que las rotaciones obedecen más a un acuerdo entre las partes que a una imposición del empleador

- 2 Si la organización no utiliza asignaciones rotativas, ¿cuáles son los puestos clave que podrían proporcionar a los gerentes o a los talentos de alto potencial las habilidades, la exposición y la experiencia que los prepararía para el siguiente nivel de responsabilidad?

---

Esta pregunta no aplica para la fundación en virtud de la respuesta antes dada

### Tecnología y coordinación electrónica

- 1 ¿El uso de tecnología en la organización apoya la creación de redes? Si es así, especificar cómo

---

Para la fundación, sin lugar a duda la intensificación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación ocurrió como consecuencia de la pandemia del covid-19 porque se tuvo que recurrir a herramientas tecnológicas como conexiones de calidad, dispositivos tecnológicos, soluciones digitales para los procesos de negocios, soluciones para formación en línea o aprendizaje electrónico, soluciones reforzadas de ciberseguridad y medios de pago digitales, entre otras que ahora brinda la nube (Álvarez Aranzamendi, 2020), de modo que la pandemia no solo propició la transformación digital, sino que, además, impuso una nueva normalidad, sobre la que la entidad deberá trabajar acerca de cómo repensar y modificar su cultura organizacional

En este orden de ideas, al supeditar el ámbito laboral al uso de las TIC, la institución apoya en forma plena las redes, como parte de ellas, a través de las herramientas antes mencionadas

---

- 2 ¿Cuáles tipos de sistemas, acceso y herramientas tecnológicas más allá del correo electrónico les permitirían a las personas comunicarse y colaborar de mejor manera?

La comunicación interna con el equipo de trabajo se presenta por dos vías: la sincrónica, que ocurre de forma instantánea o en tiempo real, y la asincrónica, que, al contrario de la anterior, no requiere una respuesta inmediata, verbigracia, los mensajes de correo electrónicos

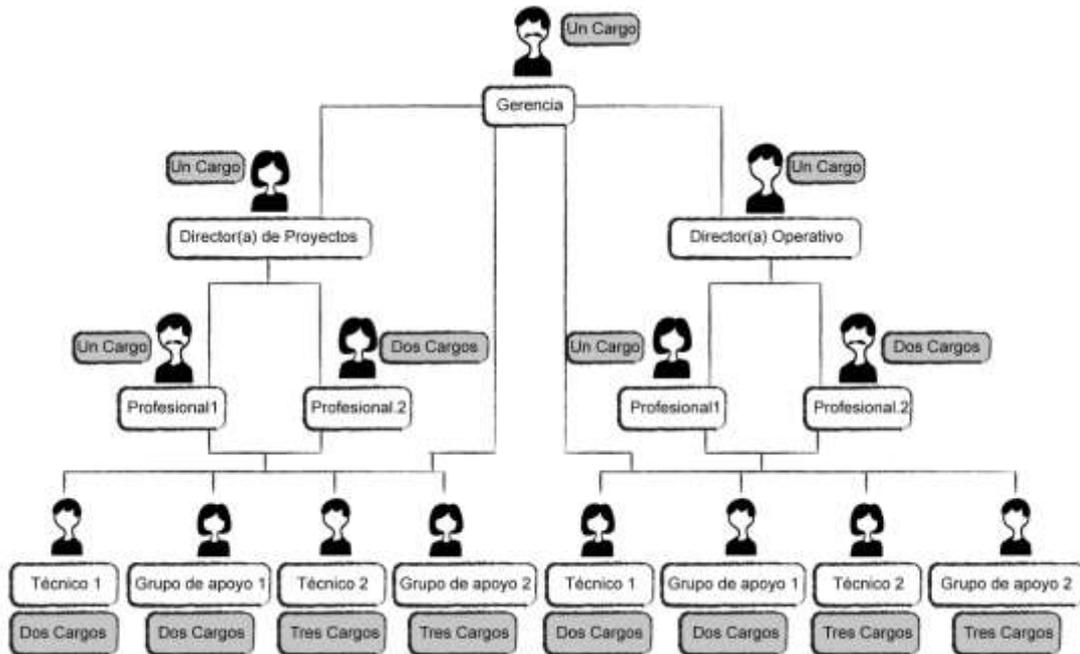
En la comunicación sincrónica la fundación emplea la aplicación de videoconferencias Google Meet como herramienta tecnológica para las reuniones, porque, puesto que permite unirse a través de los teléfonos inteligentes, garantiza la participación plena de los asistentes; también se usan medios convencionales, como la comunicación por medio de mensaje de voz y vía WhatsApp; por su parte, en la comunicación asincrónica el canal autorizado para la recepción y la transmisión de información es el de mensajes institucionales de correos electrónicos institucionales; en los casos de comunicación en forma física se acude a los medios de mensajería certificados; fuera de las anteriores modalidades, la entidad también dispone de la herramientas de uso compartido de archivos en la nube Dropbox

#### Premios y reconocimientos

- |   |                                     |                          |
|---|-------------------------------------|--------------------------|
| 1 ¿Se recompensa a las personas por dedicar tiempo de su propio trabajo para ayudar a otra persona, incluso si, como resultado, cumplen en menor medida su propio objetivo?   | <b>SÍ</b>                           | <b>NO</b>                |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 ¿Se reconoce a las personas el mismo reconocimiento por tomar prestada y modificar una solución existente que por inventar algo nuevo?  | <b>SÍ</b>                           | <b>NO</b>                |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Si las personas quieren crear una comunidad de práctica, ¿se les da tiempo y recursos o tienen que hacerlo en su propio tiempo?   | <b>SÍ</b>                           | <b>NO</b>                |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Si las personas hacen un movimiento lateral de carrera para ampliar su conjunto de habilidades y perspectiva, ¿avanza su carrera con tanta rapidez como las de las que eligen ascender por una escalera funcional estrecha? | <b>SÍ</b>                           | <b>NO</b>                |
|   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Fuente: adaptación propia de la herramienta 4-1 de Galbraith y Kates (2007, p.179)

**Figura 10.** Estructura de la planta de personal de la Fundación Runaq'aya



Fuente: elaboración propia

**2. LOS PROCESOS LATERALES.** Mueven decisiones e información a través de la organización en un flujo formalizado. Los procesos laterales proporcionan información y dan forma a las decisiones con el fin de coordinar actividades distribuidas en diferentes unidades de la organización. Son la actividad principal y los flujos de decisiones que atraviesan las funciones y ofrecen los productos y los servicios finales que crean valor para el cliente (Galbraith y Kates, 2007).

Diseño de procesos laterales. El objetivo de mapear los procesos laterales no es solo crear eficiencia, sino identificar los nodos en los procesos comerciales fundamentales que unen partes de la organización (Galbraith y Kates, 2007). En la nueva estructura se reconocieron los procesos críticos (los de selección y reclutamiento de personal, de planificación y gestión de proyectos, de compras y adquisiciones y de gestión del conocimiento), que requieren ser diseñados, y

de ahí que, mediante la utilización de la herramienta 4-2 del modelo de la estrella, se diagramó el proceso lateral de selección y reclutamiento de personal.

**Figura 11.** Mapeo del proceso lateral de selección y reclutamiento de personal

<b>PROCESO:</b>	Selección y reclutamiento de personal		
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer la metodología para planear, coordinar y ejecutar todas las actividades de selección y reclutamiento de personal con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos del área de talento humano establecidos por la entidad		
<b>ALCANCE:</b>	El presente proceso aplica para el personal que ingresa a la Fundación Runaq'aya		
<b>RESPONSABLE:</b>	Área de talento humano		
Diagrama de flujo	Tarea	Responsable	Documento(s) o registro(s)
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; T1[1. Solicitud de personal]     T1 --&gt; D1{¿Se aceptó la solicitud?}     D1 -- NO --&gt; T1     D1 -- SÍ --&gt; T2[2. Definición del perfil del cargo y revisión en]     T2 --&gt; D2{¿Se requiere de una convocatoria externa?}     D2 -- NO --&gt; T4[4. Recepción de las hojas de vida]     D2 -- SÍ --&gt; T3[3. Publicación y búsqueda del perfil de la]     T3 --&gt; T4     </pre>	<p><b>1. Detección de necesidad de personal por el área funcional.</b> El líder del área funcional deberá diligenciar el formato solicitud de personal que debe enviarse al área de talento humano para aprobación con una antelación no menor a 20 días calendario a la fecha en la que se requiere que la persona seleccionada inicie labores</p>	Líderes de las áreas funcionales	Formato solicitud de personal
	<p><b>2. Definición del perfil del cargo y revisión en el banco de hojas de vida.</b> Aprobada la solicitud de personal, el área de talento humano verificará el perfil del cargo de la vacante por cubrir para determinar según cuáles criterios se desarrollará la convocatoria; simultáneamente se revisará el banco de hojas de vida de la fundación y, en el evento de existir alguna que cumpla los requisitos del cargo, se preseleccionará y pasará a revisión del líder de área en el paso 4; de no ser exitosa la búsqueda, se continúa con el paso 3</p>	Líder de talento humano	Perfil del cargo de la vacante por cubrir Hojas de vida inscritas en el banco de datos
	<p><b>3. Publicación y búsqueda del perfil de la vacante.</b> Se procede a la publicación del anuncio de la vacante con los requisitos definidos para el perfil del cargo, tales como: experiencia, formación, capacidades e información general del cargo; por otra parte, también se adelantan las consultas respectivas a través de portales agencias de empleo y recomendaciones personales</p>	Líder de talento humano	Publicación del anuncio de la vacante Consultas en portales de empleo, agencias de empleo y recomendaciones personales
	<p><b>4. Recepción de las hojas de vida.</b> Recibidas las hojas de vida, se revisan y se clasifican según el perfil del cargo requerido y se envían al líder del área competente con el fin de estudiarlas y de seleccionar la(s) aprobada(s) para continuar con el proceso. Las hojas de vida aprobadas deben devolverse al área de talento humano que procederá a citar a los posibles aspirantes preseleccionados</p>	Líder de talento humano Líderes de las áreas funcionales	Hojas de vida aprobadas Citación a los posibles aspirantes

Diagrama de flujo	Tarea	Responsable	Documento(s) o registro(s)
	<p><b>5. Realización de pruebas técnicas y psicotécnicas.</b> El área de talento humano aplicará y calificará las pruebas técnicas y psicotécnicas según las necesidades del cargo o las que sugiera el líder de dicha área; si son convenientes y pertinentes, a los aspirantes preseleccionados se les aplicará la entrevista por medio del formato correspondiente para definir así la lista de elegibles al cargo</p>	Líder de talento humano	Formato de entrevista Lista de elegibles al cargo
	<p><b>6. Selección de candidato(s) a la vacante.</b> Las hojas de vida de los aspirantes se envían al líder del área competente, que escogerá una o varias; si se decide por un(una) o más candidato(a)(s), se continúa con el paso 7; de lo contrario, se regresa al paso 4. De existir entre los elegibles, un candidato integral e idóneo que cumpla los requisitos del perfil, es el que se tiene en cuenta para continuar con el proceso</p>	Líder de talento humano Líderes de las áreas funcionales	Hojas de vida de los elegibles
	<p><b>7. Verificación de todo tipo de antecedentes y de referencias personales.</b> Verificación de referencias laborales y académicas y estudio de seguridad (autorización de manejo de datos, Policía, Contraloría, Procuraduría, etc.); si la información suministrada es verídica y cumple las normas, se continúa con el paso 8; de lo contrario, se regresa al paso 4</p>	Líder de talento humano	Verificación de referencias laborales, académicas, y estudio de seguridad
	<p><b>8. Se le notifica al candidato preseleccionado.</b> Si la información del aspirante elegible es verídica, se le comunica por escrito que fue seleccionado y se le indica cuál es la lista de chequeo de los documentos requeridos para la firma del contrato y cuáles son la hora, la fecha y el lugar para la realización del examen médico de preingreso</p>	Líder de talento humano	Comunicado de notificación como preseleccionado
	<p><b>9. Concepto del examen médico.</b> Una vez realizado el examen médico de preingreso, se deben entregar los resultados junto con los documentos solicitados en la lista de chequeo; si en los resultados aparece como apto o apto con recomendaciones, se contrata. Si el concepto es de apto con restricciones, se envía de nuevo al médico laboral para que conceptúe si es posible que el candidato se ubique en el cargo de manera satisfactoria. Si el concepto en el examen médico es de no apto, se desiste del proceso de contratación y se regresa al paso 6</p>	Líder de talento humano	Exámenes médicos de preingreso Documentos solicitados en la lista de chequeo Concepto del examen médico
	<p><b>10. Suscripción del contrato e inducción.</b> El área de compras y contratación elabora el contrato para que lo firmen las partes intervinientes; una vez perfeccionado, se envía copia al área de talento humano, que es la responsable de coordinar la inducción y la capacitación del nuevo(a) empleado(a). Si el elegible desiste de firmar el contrato, se regresa al paso 6</p>	Líder en la gestión contractual Líder de talento humano	Contrato suscrito y perfeccionado

Fuente: elaboración propia

**3. LOS EQUIPOS.** Según Galbraith y Kates (2007), los equipos unen a las personas para que trabajen de manera interdependiente y compartan la responsabilidad colectiva de los resultados. Son un mecanismo formal de integración del trabajo, de ahí que propusieron la creación de equipos de negocios cruzados, que se denominan así porque su cobertura integra a todas las personas vinculadas en equipos de diferentes áreas; conviene destacar que con el equipo es más probable generar soluciones innovadoras, mejorar la calidad debido a que la interfaz está coordinada y acelerar los tiempos de respuesta porque los problemas se negocian en el equipo.

Dirección de equipos. Galbraith y Kates (2007) sostuvieron que la existencia de equipos de negocios cruzados requiere un tipo de liderazgo diferente, es decir, los gerentes pasan de un estilo de supervisión basado en la dirección de otros al del orientado hacia el acompañamiento y la asesoría y, por último, a un enfoque de liderazgo facilitador centrado en desarrollar las capacidades del equipo; por su parte, los equipos asumen de manera gradual las responsabilidades tradicionales de supervisión a medida que se desarrolla la confianza entre sus miembros, así como las habilidades para gestionar su propio proceso grupal. Al asumir estas funciones, los miembros del equipo desarrollan competencias que los hacen más valiosos para la organización y elevan el nivel general de habilidades de gestión en ella.

Los equipos son ecosistemas que coexisten al interior de la organización, cuyo objetivo es aunar esfuerzos por medio de la conjunción de habilidades y destrezas, así como asumir deberes y responsabilidades a fin de alcanzar los resultados esperados. Se evaluó qué tan preparada se encuentra la Fundación Runaq'aya para respaldar la conformación de equipos con el nuevo diseño organizacional planteado en el presente estudio; la evaluación estuvo a cargo de cinco personas: un director, dos profesionales expertos y dos profesionales, por medio del cuestionario propuesto por la herramienta 4-3 del modelo de la estrella; la calificación global fue 4.44 puntos, es decir, los evaluadores indicaron estar de acuerdo en que el nuevo diseño sí respalda y fomenta la conformación de

estructuras por equipos como mecanismo para fomentar las capacidades laterales; el detalle consolidado de la evaluación se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 18.** Herramienta 4-3: evaluación de la preparación de los equipos

Para la serie de declaraciones que se enumeran a continuación, asignar una calificación basada en cuánto está de acuerdo (5) o en desacuerdo (1) en términos del nuevo diseño organizacional planteado en el presente estudio		Calificación promedio calculada
Criterio de evaluación		
1	Existe una razón comercial clara para utilizar equipos	4.80
2	Los clientes estarían mejor atendidos si se utilizaran equipos	4.60
3	El trabajo se puede organizar de tal manera que la responsabilidad se pueda compartir entre los miembros del equipo	4.80
4	La cultura de la organización, su visión y sus valores respaldan la responsabilidad compartida y las iniciativas de equipo	4.80
5	Los sistemas de tecnología y los entornos físicos se pueden reestructurar para adaptarse a un entorno de equipo	4.60
6	Cuando se pide participación, se consiguen muchos voluntarios	4.20
7	Los empleados no tienen miedo de hablar	3.80
8	Existen sistemas para proporcionar a los equipos información útil y oportuna sobre el desempeño	2.80
9	La función de recursos humanos comprende completamente los requisitos de una estructura basada en equipos (compensación, comentarios y capacitación).	4.40
10	Hay voluntad de compartir autoridad, toma de decisiones y responsabilidad	4.80
11	Los empleados están dispuestos y son capaces de probar nuevos comportamientos	4.80
12	Los empleados tienen las habilidades necesarias para trabajar en equipo con eficacia	5.00
13	La dirección está dispuesta a conceder tiempo a los empleados para que participen en las actividades asociadas con el equipo (reuniones, etc.)	4.20
14	Los gerentes y los supervisores están dispuestos a cambiar sus roles y sus responsabilidades	4.60

1		
5	La organización tiene una red sólida y relaciones adecuadas	4.40
<b>TOTAL</b>		<b>4.44</b>

Fuente: adaptación propia de la herramienta 4-3 de Galbraith y Kates (2007, p.184)

**4. ROLES INTEGRADORES.** Los roles integradores, de acuerdo con Galbraith y Kates (2007), son puestos gerenciales, coordinadores o de traspaso de fronteras encargados de orquestar el trabajo en todas las unidades organizacionales sin autoridad formal. Se caracterizan por su visión periférica del entorno organizacional, son curiosos e interesados acerca de cómo funcionan otras partes de la organización y se acercan a sus compañeros para aprender de ellos. Perciben con facilidad fácilmente las complejidades de las situaciones y ayudan a otros a reunirse en un terreno común para resolver problemas.

Así las cosas, los roles integradores, más allá de ser una condición de tipo jerárquico, como atributo personal debe incentivarse y fomentarse en todos los niveles de la organización y es necesario brindarles oportunidades similares para traspasar fronteras con el fin de que lleven su trabajo a todas las áreas del negocio, no tanto como individuos, sino como representantes de sus funciones.

Galbraith y Kates (2007) resaltaron que los roles integradores dependen en gran medida de las habilidades interpersonales del titular para generar credibilidad. Las personas en roles integradores por lo general no controlan los recursos ni tienen la autoridad que proviene de supervisar un departamento que genera ingresos. Un individuo debe ser capaz de convencer y motivar a otros para que trabajen a través de las líneas de negocio, estar impulsado por soluciones incluso cuando "no es su problema" y estar dispuesto a ver las cosas desde múltiples perspectivas.

**5. ESTRUCTURAS MATRICIALES.** Para entender este tipo de capacidad lateral, Galbraith y Kates (2007) partieron de suponer que las personas no

abordan los problemas y las decisiones de manera integral, por causas asociadas con la falta de conocimiento o por conflicto de intereses de diversa índole, sino que ello ocurre porque abogan por posturas que reflejen su posición particular en la organización; dicho de otra forma, la ubicación de los individuos en la organización da forma a su visión del mundo y, por ende, a cómo toma sus decisiones.

En una relación matricial, una persona tiene dos jefes, cada uno de los cuales representa dimensiones estratégicas igualmente importantes. Las relaciones matriciales obligan a todas las partes de la matriz (a los dos "jefes" y a las personas que administran) a dar el mismo peso a las múltiples perspectivas. La matriz fuerza una cosmovisión multidimensional, de ahí que las decisiones de selección son más complejas, los objetivos deben establecerse de forma conjunta y las evaluaciones están a cargo de varios gerentes. Así las cosas, el equilibrio debe mantenerse entre ambas dimensiones; por consiguiente, la matriz se constituye en una forma de construir un "pensamiento matricial" de carácter transitorio (Galbraith y Kates, 2007).

Para finalizar el análisis de la estructura lateral, se aplicó la herramienta 4-4 (ver tabla 15), con la que se determina cuáles tipos de mecanismos de integración de los antes mencionados son los más apropiados para la Fundación Runaq'aya como complemento integrador del diseño organizacional propuesto en el presente estudio.

**Tabla 19.** Herramienta 4-4: construcción de capacidades laterales

<b>I. Redes</b>	
1	Especificar dónde las redes pueden resultar más útiles
De conformidad con el ajuste propuesto en la estrategia y el diseño de la estructura organizacional, las redes, como un todo integrador que se da de manera natural y espontánea, deben estar presentes y han de fomentarse en la cúspide estratégica, en la tecnoestructura, en el grupo	

de apoyo y en la base operativa, es decir, en todas y cada una de las partes de la estructura; no obstante, las redes no serán tan abiertas, sino que probablemente estarán condicionadas a conformarse entre roles cuyas responsabilidades y resultados tengan cierto grado de afinidad o entre aquellos para los que la asunción de poder los faculte a decidir asuntos propios de la posición jerárquica que ostenten. Así las cosas, para la fundación, en el nuevo diseño las redes pueden ser más útiles si se dan en forma horizontal, pero, con ciertas restricciones, en forma vertical. En la figura 13 se ilustra cómo se promoverían las redes en la nueva estructura organizacional a fin de aprovecharlas al máximo mediante la canalización y la focalización adecuadas de las capacidades y las energías del personal

## 2 Evaluar los posibles beneficios y los inconvenientes del diseño

Beneficios:	Desventajas:
<p>La departamentalización en unidades funcionales da mayor claridad cuando de asignar roles y responsabilidades a los empleos se trata, además de agilizar, simplificar y flexibilizar la toma de decisiones al desconcentrar el poder por cargos y niveles</p> <p>Crear unidades por actividades especializadas permite la distribución coherente de cargas a través de las que se articula el trabajo en forma sistémica (entradas, proceso y salida) y se interconecta toda la organización</p>	<p>Posibles dificultades para articular algunas fases en la gestión y la implementación de los proyectos</p> <p>El cumplimiento de la estrategia organizacional ahora dependerá de siete unidades funcionales (incluida la de control interno), lo que exige mayor comunicación, coordinación e integración (ver figura 13)</p> <p>Las personas atenderán responsabilidades y resultados propios de sus empleos, pero descuidarán la dinámica holística de la fundación</p>

## II. Procesos laterales

1 Identificar los procesos laterales clave que requerirá el nuevo diseño de la organización

Si se entienden los procesos laterales como “una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido” (CLAD, 2008, p. 14), es decir, los realizados por la entidad a través de las que se identificaron los responsables y la forma como fluye y debe fluir el trabajo, se identificaron los siguientes procesos laterales claves que requiere el nuevo diseño organizacional:

De selección y reclutamiento de personal (propuesto en la figura 12)

De planificación y gestión de proyectos

De compras y adquisiciones

De gestión del conocimiento

2 Evaluar los posibles beneficios y los inconvenientes del diseño

Beneficios:	Desventajas:
<p>Como beneficios que ofrece el nuevo diseño, se asociaron las ventajas que ofrecen los diagramas de flujo, descritas así:</p> <p>Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entenderlo, lo que facilitará que se incorporen a la organización e, incluso, a colaborar en la búsqueda de mejoras del proceso y de sus deficiencias</p> <p>Permite que cada persona de la empresa se sitúe en el desarrollo, lo que le permite identificar perfectamente quién es el cliente y quién el proveedor interno en el</p>	<p>Entre los inconvenientes que se destacaron están los que por lo general se asocian con el diseño y la elaboración de los diagramas de flujo, tales como:</p> <p>La elaboración de diagramas complejos puede resultar muy laboriosa en su planteamiento y su diseño</p> <p>En puntos de decisión las opciones pueden ser difíciles de rastrear, por lo que pueden confundir al usuario</p> <p>La incorporación de información se restringe si se desea incorporar</p>

proceso y la cadena de relaciones, por lo que se incrementa de forma considerable la comunicación entre los departamentos y los sujetos de la organización

Es obvio que los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y el entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa

Lo más destacable es que en realidad se consigue que todas las personas que están participando en el proceso lo entenderán de la misma manera, por lo que será más sencillo lograr motivarlas a conseguir desarrollos más económicos en cuanto a tiempo y a producción y a mejorar las relaciones internas entre los clientes y los proveedores del proceso

(Universidad Insurgentes, s.f., p. 6)

muchos datos

Presenta una clara limitación para representar operaciones concurrentes puesto que, en principio, está concebido para representar procesos secuenciales (Fernández Cárdenas, 2014)

### III. Equipos

1 ¿Dónde podrían utilizarse equipos? ¿Cuáles tipos de equipos?

---

Según Mintzberg, citado por Bower (1995), si la estructura toma la forma de una configuración adhocrática o por proyectos, se torna sumamente fluida porque permite que el poder circule con libertad; por ende, la coordinación y el control se producen por ajuste mutuo mediante la

---

comunicación informal debido a que los expertos de diversas especialidades, por estar distribuidos por todo el diseño organizacional, se amalgaman en equipos que buscan trabajar en armonía y de manera articulada (Bower, 1995)

De acuerdo con lo anterior, la fundación deberá emplear dos tipos de equipos de trabajo: unos de tipo vertical, es decir, los que naturalmente se conforman por cada unidad funcional (planeación, gestión administrativa y financiera, compras y contratación, talento humano, TIC y gestión de conocimiento y control interno), y otros equipos de tipo horizontal, que se agruparán sistémicamente por fases de intervención (implementación, bienes y servicios y efecto) a través de las que se formulan y se gestionan los proyectos, o, como los denomina el modelo de la estrella, por puntos de interfaz (ver figura 6)

## 2 Evaluar los posibles beneficios y las desventajas del diseño

Beneficios:	Desventajas:
Utilizan múltiples perspectivas y recursos organizacionales para la resolución de problemas en tiempo real	Pueden aumentar el conflicto en la organización y el tiempo necesario para resolverlo
Empujan la toma de decisiones hacia abajo	Requieren inversión de tiempo enfocado internamente para desarrollar habilidades de equipo y desarrollar acuerdos operativos
Pueden ser una parte permanente o <i>ad hoc</i> de la estructura de la organización	Pueden desperdiciar recursos si no hay una tarifa clara o una carta
Centran las unidades en la resolución de diferencias y conflictos	Confían en sistemas y redes informales saludables

Utilizan el personal existente, de modo que no aumenta el número de empleados

(Galbraith y Kates, 2007, p. 175)

(Galbraith y Kates, 2007, p. 175)

#### IV. Roles Integradores

- 1 Identificar roles integradores clave. ¿Cuál necesidad abordaría cada rol?

En el nuevo diseño por proyectos propuesto en el estudio, de acuerdo con Mintzberg, citado por Bower (1995), los expertos están dispersos por toda la estructura, según las decisiones que se toman: en la base operativa, en la línea media, en la tecnoestructura, en el vértice estratégico y, en especial, en el grupo de apoyo; por consiguiente, el poder se distribuye en forma desigual y no fluye de acuerdo con la autoridad o la posición jerárquica, sino hacia las posiciones en las que estén los expertos para una decisión particular (Bower, 1995).

En este orden de ideas, los líderes llamados a ejercer el rol de integradores, según Mintzberg, citado por Bower (1995, p. 126): “ellos también son expertos que ocupan su puesto al lado de los otros en los equipos, y tienen la función principal de vincular los diversos equipos entre sí”. En la tabla 9 se presenta la nueva estructura organizacional de la fundación, con la conformación del plan de cargos, con la que se aprecia cuál será el papel o la necesidad de cada uno de los roles integradores

- 2 Evaluar los posibles beneficios y las desventajas del diseño

Beneficios:	Desventajas:
Resuelven el conflicto mediante la mediación y la negociación en lugar de la intensificación	Costo asociado con la contratación de personas para los puestos nuevos creados

Si es una expansión de la definición de un rol existente, entonces no se suma al recuento de personal (Galbraith y Kates, 2007, p. 175)

Crean un punto formal de responsabilidad para la comunicación

(Galbraith y Kates, 2007, p. 175)

## V. Estructuras matriciales

### 1 ¿Dónde sería más útil un enfoque dual o múltiple?

Puesto que el enfoque matricial permite introducir múltiples perspectivas en respuesta a las complejidades y las exigencias del cliente, estará siempre alineado con la calidad de las decisiones con base en la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos técnicos y especializados de la organización, con los que se han de gestionar e implementar los proyectos en términos de resultados, calidad, costo y tiempo (Galbraith y Kates, 2007). Así las cosas, el enfoque de estructura matricial, como mecanismo de integración lateral, debe abordarse a partir del macroproceso de formulación y gestión de proyectos de la ESAL (ver figura 6), así como de los procesos laterales claves tales como los de selección y reclutamiento de personal, planificación y gestión de proyectos, compras y adquisiciones y gestión del conocimiento

### 2 Evaluar los posibles beneficios y las desventajas del diseño

Beneficios:	Desventajas:
Reflejan la realidad y la complejidad del mundo del cliente	La relación de doble reporte puede causar conflicto
Permiten una utilización más flexible de la profundidad técnica	

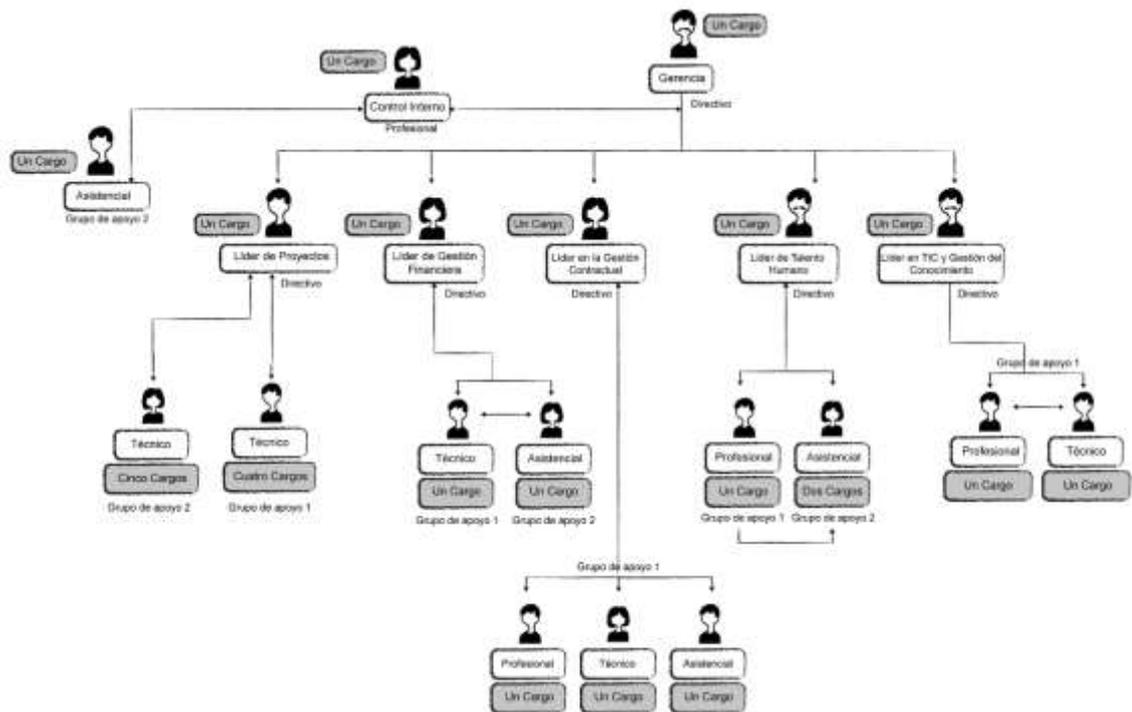
Obligan a los empleados a adoptar una perspectiva multifuncional	Mayor necesidad de comunicaciones complejas debido a la ambigüedad
Mejoran la comunicación y la transferencia de información por múltiples canales	Los empleados pueden sentirse perdidos sin un "hogar" permanente
(Galbraith y Kates, 2007, p. 175)	(Galbraith y Kates, 2007, p. 175)

**VI. ¿Tiene la fuerza laboral las habilidades de comunicación, manejo de conflictos e influencia necesarias para implementar estas capacidades en el diseño? En una escala creciente de 1 al 5, calificar al equipo de liderazgo, a los gerentes intermedios, a los supervisores y a otros**

	Bajo 1	2	3	4	Alto 5	¿Dónde se necesita más desarrollo de habilidades?
Equipo de liderazgo					<b>X</b>	
Gerentes intermedios				<b>X</b>		
Supervisores					<b>X</b>	
Otros			<b>X</b>			En el grupo de apoyo se debe fomentar una cultura organizacional orientada hacia la planeación como una forma atractiva, retadora, motivante y competitiva de asumir los encargos y que contribuya a su crecimiento personal y a generar los resultados deseados por las partes interesadas

Fuente: adaptación propia de la herramienta 4-4 de Galbraith y Kates (2007, p. 186)

**Figura 12.** Distribución de la planta de personal en el nuevo diseño estructural y la configuración de capacidades laterales



Fuente: elaboración propia

## 8. CONCLUSIONES

La Fundación Runaq'aya, comprometida con impulsar programas y actividades de interés público en favor del Estado colombiano a través de la implementación y la gestión de proyectos, pone a disposición sus capacidades organizacionales para la resolución de problemas en pro de realizar transformaciones socioeconómicas que buscan satisfacer a la ciudadanía que propongan maneras más eficientes y eficaces de optimizar los recursos públicos; sin embargo, la entidad tiene limitantes, tanto en la definición de su estrategia como en el diseño de la estructura organizacional, por lo que requieren ser rediseñadas a fin de adoptar la mejor forma de estructura con la que le sea posible optimizar su rendimiento para visibilizarse y promoverse hacia más actores, a los que en la actualidad por dichas limitantes no le es posible llegar, con aquellas experiencias exitosas alcanzadas en beneficio de la sociedad.

Con ayuda del modelo de la estrella se evaluó el estado actual de la fundación y se diagnosticó su estrategia a partir de su disgregación en partes esenciales de análisis como lo son: la definición de indicadores de éxito, la comprensión de la propuesta de valor (implicaciones organizativas) y la identificación de las capacidades organizativas con las que se expresó la estrategia por medio de criterios de diseño que desembocaron en la redefinición de la visión, la misión y los valores de la organización; así también el modelo, que partió de la base de un negocio en marcha, identificó la Política de Desarrollo Eficiente (PDE) adoptada por la institución como un aspecto estratégico clave que se tuvo en cuenta en el diseño. Durante la evaluación afloraron aspectos que, si bien no eran desconocidos por las autoridades decisorias, en la presente investigación se hizo un análisis documentado de los cambios que requiere la entidad y sobre los que se debe repensar su estrategia organizacional, lo que se sustentó en una herramienta técnica como lo es el modelo de la estrella.

En la aproximación a la estructura, en la que, según Mintzberg, citado por Bower (1995), lo que debe predominar es la coherencia entre sus partes que

proporcione una armonía natural, de ahí que se consideró como un ideal abstracto o una simplificación de la realidad; la Fundación Runaq'aya fue objeto de estudio y análisis a partir de la segunda fase del modelo de la estrella, denominada diseño de la organización, en la que se propuso, en lo fundamental, pasar de una configuración simple a una adhocrática, en la que se incluyó una línea media compuesta por unas unidades denominadas los ejes estratégicos que integran la Política de Desempeño Eficiente (PDE); en la nueva configuración el poder no fluye de acuerdo con la autoridad o la posición jerárquica, sino hacia las posiciones en las que estén los expertos que se necesitan para una decisión en particular (Bower, 1995); así las cosas, y de acuerdo con el hilo conductor del modelo, en un ejercicio en el que se contó con la participación de las personas que trabajan en la institución, se definieron los nuevos roles, los puntos de interfaz y los límites entre los roles, al mismo tiempo que se verificó su coherencia con la estrategia organizacional.

El diseño de la organización, según lo indicaron Galbraith y Kates (2007), va más allá de simplemente reorganizar cuadros en el organigrama que, por ser una figura abstracta y rígida, estará matizada por límites y fronteras que con la departamentalización de la estructura organizacional generará algunas barreras de comunicación, con independencia de lo bien pensada que esté, que se detectaron en el presente estudio para ser tratadas a partir de las capacidades laterales (redes, procesos laterales, equipos, roles integrativos y estructuras matriciales) a partir de las que se analizaron y se identificaron los mecanismos de coordinación e integración, en los que la fundación debe hacer mayor hincapié, de cara a lograr la adopción y la implementación efectiva de la forma estructural para que opere de manera articulada e intercomunicada.

## **9. RECOMENDACIONES**

### **SISTEMAS DE RECOMPENSA**

La Política de Desarrollo Eficiente (PDE), que opera de acuerdo con cuatro ejes estratégicos (talento humano, planeación y gestión administrativa y financiera, compras y contratación y tecnologías de la información y comunicación (TIC) y gestión del conocimiento), busca la maximización, es decir, la eficiencia y la eficacia, de los recursos limitados durante la transformación de los insumos (bienes y servicios) en resultados (efecto), con apoyo en prácticas y procesos que agreguen valor a las partes interesadas; de ahí que dicha política se centre en la cultura organizacional y el talento humano a partir de los que se obtiene una visión múltiple que le permite operar de manera articulada e intercomunicada.

Así las cosas, las personas, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio (Chiavenato, 2009), se constituyen en un gran factor crítico de éxito porque es la fuerza interna que pone en marcha la PDE; por ende, con fundamento en los lineamientos, las decisiones y las prácticas que se adopten para orientar y determinar el quehacer de los individuos y como método para impulsar y reforzar los comportamientos requeridos por la estrategia organizacional, se recomienda revisar el sistema para recompensarlas, que ha de entenderse como la mejor forma de comunicar lo que la entidad valora en los empleados por las metas logradas y, en general, por los aportes que cada persona hace por mejorar y superar su desempeño en la institución (Galbraith y Kates, 2007).

Por ende, y aparte del compromiso y del respaldo de la alta dirección, es indispensable que la fundación cuente con información adicional del talento humano con la que sea posible reconocer sus expectativas, sus necesidades y sus intereses como punto de apoyo para diseñar acciones que permitan determinar aspectos que son intrínsecos a la seguridad y la salud en el trabajo,

el bienestar, los incentivos, la capacitación y la formación profesional, que deben tenerse en cuenta durante el diseño del sistema de recompensas puesto que están relacionadas en forma directa con sus necesidades reales; por consiguiente, serán determinantes en el momento de elegir la medición del desempeño, las métricas y las prácticas de compensación y de recompensa con las que de mejor manera se promueva la satisfacción y la productividad del talento humano.

## PRÁCTICAS DE PERSONAS

Para abordar las prácticas de las personas es conveniente preguntarse en la organización: ¿cuáles habilidades, competencias y otras capacidades se requieren de los empleados y los gerentes para garantizar el cumplimiento de la estrategia organizacional? En un sano juicio, indefectiblemente la estrategia se constituye en la piedra angular con la que se han de determinar las características y las cualidades del talento humano necesarias para su implementación porque ante diferentes estrategias se requiere diferentes tipos de talento y prácticas distintas de gestión humana, en particular en las áreas de selección, retroalimentación de desarrollo, aprendizaje y desempeño.

En este orden de ideas, y dadas las experiencias exitosas alcanzadas por la fundación en la ejecución de proyectos, que obedecen a una concentración de esfuerzos y de energías que en gran medida provienen de las habilidades y las competencias individuales de las personas, en el quinto y último vértice del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates (2007), alusivo a las prácticas de las personas, se recomienda identificar, reconocer y promover todas las habilidades que residen en la organización y se alinean con la estrategia a fin de crear las capacidades organizacionales, con enfoque en la gestión del conocimiento, para facilitar, adoptar y fomentar el aprendizaje a partir de la cultura organizacional y de las buenas prácticas de gestión como una forma de interconectar el conocimiento entre los empleados y las unidades funcionales que conforman la estructura organizacional.

## REFERENCIAS

- Álvarez Aranzamendi, H. (2020). *El rol de la tecnología en el nuevo contexto de covid-19. USMP Digital*, 4.  
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/el-rol-de-la-tecnologia-en-el-nuevo-contexto-de-covid-19/>
- Ante Molina, L. S. , y Ante Molina, S. X. (2016). *Empresa de consultoría en formulación de proyectos de inversión pública y privada Proyectur S. A. S.* (trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad del Cauca).  
<http://repositorio.unicauca.edu.co:8080/handle/123456789/1417>
- Aristizábal, J. D., Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2019, octubre). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia.* Editorial CESA. Recuperado el 1 de noviembre de 2021 de <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2019/10/Gobierno-Corporativo-en-Entidades-Sin-%C3%81nimo-de-Lucro.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). *Constitución Política de la República de Colombia.* Asamblea Nacional Constituyente.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Ayala Martínez, O. L., Sandoval Salgado, R. I. , y Hernández Alonso, C. A. (2019). *Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 2025* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad del Rosario).  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20725/AyalaMart%C3%adnez-OlgaLucia-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bedeian, A. G., & Zammuto, R. F. (1991). *Organizations: theory and design.* Harcourt School.

- Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia, Vol. II., Artículos de grandes pensadores de la administración de empresas*. Norma. Recuperado el 10 de septiembre de 2021 de <https://es.scribd.com/document/362627314/Arte-y-Oficio-de-La-Gerencia-II-Joseph-Bower#download>
- Boza Dibós, B. (1988). La persona jurídica sin fin de lucro: ¿entidades meramente altruistas o filantrópicas? (Primera parte). *Themis: Revista de Derecho*, 11, 77-81. Recuperado el 17 de enero de 2022 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5110138.pdf>
- Camacho Buitrago, D. A., Araque Vargas, L., y Silva Numpaque, Y. P. (2020, 14 de diciembre). *Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el departamento de operaciones online de la empresa Imagiq S. A. S de la ciudad de Bogotá* (trabajo de grado, Especialización en Gestión Humana, Universidad EAN). <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10328>
- Canabal Marrugo, V. , y Reed Barragán, G. C. (2011). *Diseño de la estructura organizacional de la empresa Ventura Foods S. A. en Cartagena* (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad de Cartagena). <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/474>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2008, 26 y 27 de junio y 29, 30 y 31 de octubre). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, 3ª ed. McGraw-Hill. Recuperado el 25 de marzo de 2022 de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Congreso de Colombia (1887). *Ley 57, de 26 de mayo de 1887, por medio de la cual se adopta el Código Civil*. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39535>

Congreso de Colombia (2016). *Ley 1819, de 29 de diciembre de 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*. Congreso de Colombia.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (s.f.). *Clasificación central de productos (CPC)*. DANE.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-central-de-productos-cpc>

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (s.f.). *Cartilla orientadora. Puesta en marcha y gestión de los bancos de programas y proyectos territoriales*. DNP.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20publicas/MGA\\_WEB/Cartilla%20Orientadora%20para%20la%20Gestion%20del%20BPPI%20%28003%29.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20publicas/MGA_WEB/Cartilla%20Orientadora%20para%20la%20Gestion%20del%20BPPI%20%28003%29.pdf)

economiavisual.com (2021, 15 de abril). *¿qué es deflactar y por qué hacerlo?* economiavisual.com. <https://www.youtube.com/watch?v=3k1oA2RFaOs>

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y Departamento Administrativo de la Función Pública (AFP) (2017, diciembre). *Guía metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): profesionalización y desarrollo de los servidores públicos*. ESAP y DNFC. Recuperado el 31 de octubre de 2021 de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+para+la+implementaci%C3%B3n+del+Plan+Nacional+de+Formaci%C3%B3n+y+Capacitaci%C3%B3n+%28PNFC%29+-+Profesionalizaci%C3%B3n+y+Desarrollo+de+los+Servidores+P%C3%>

BAblicos+--+Diciembre+2017.pdf/6b378268-5d08-ae41-1e74-e454a544436f?t=1531930979328&download=true

España Amador, R., y Consuegra, S. (2022, 23 de febrero). *La rentabilidad esperada del capital propio en Latinoamérica*. Corficolombiana.

Recuperado el 14 de marzo de 2022 de

[https://www.investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-inversion-y-rentabilidad/la-rentabilidad-esperada-del-capital-propio-en-latinoamerica/informe\\_1106355](https://www.investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-inversion-y-rentabilidad/la-rentabilidad-esperada-del-capital-propio-en-latinoamerica/informe_1106355)

Fernández Cárdenas , D. R. (2014). *Levantamiento y propuesta de mejora de procesos y elaboración de manual de perfiles de cargos para la fundación hermano Miguel* (trabajo de grado, Psicología Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado el 24 de

diciembre de 2021 de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7839/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gaitán Sánchez, Ó. M. (2014, enero). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8345>

Galbraith, J., & Kates, A. (2007). *Designing your organization. Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.

Recuperado el 24 de noviembre de 2020 de [https://download.e-](https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5703/50/L-G-0000570350-0002382415.pdf)

[bookshelf.de/download/0000/5703/50/L-G-0000570350-0002382415.pdf](https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5703/50/L-G-0000570350-0002382415.pdf)

Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, 23, 359-384.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13331693003>

Grajales-Quintero, A., Serrano-Moya, E. D., y Hahn Von-H., C. (2013). Los métodos y procesos multicriterio para la evaluación. *Luna Azul*, 13, 285-306. <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n36/n36a14.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed. Prentice Hall.  
[https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017D\\_ADM475\\_11\\_73253.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf)
- Mancipe Pérez, F., y Pardo Flórez, I. H. (2017, 25 de noviembre). *Estudio prospectivo de la organización Acceso Colombia ESAL al año 2026* (trabajo de grado, Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia). <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/691>
- Moreno Calderón, J. A. (2021). *Modelo para la evaluación multicriterio de tecnologías en salud (tesis de doctorado, Ingeniería-Sistemas y Computación, Universidad Nacional de Colombia)*. Recuperado el 16 de marzo de 2022 de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79897/80732419.2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2002). *OECD/DAC glossary of key terms in evaluation and results-based management*. OECD. Recuperado el 17 de enero de 2022 de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F., y Smith, A. (2020). *La empresa invencible. Las estrategias de modelos de negocios de las mejores empresas del mundo*. Empresa Activa.
- Pérez Porto, J., y Merino, M. (2018). *Definición de comité*. definicion.de.  
<https://definicion.de/comite/>
- Presidencia de la República (1989). *Decreto ley 624, de 30 de marzo de 1989, por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales*.

*Presidencia de la República.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>

Presidencia de la República (1990). *Decreto 1529, de 12 de julio de 1990, por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.* Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3364>

Presidencia de la República (1995). *Decreto 2150 de 5 de diciembre de 1995, por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.*

Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

Presidencia de la República (2015). *Decreto 1083, del 26 de mayo de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública.* Presidencia de la República.

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=62866](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866)

Presidencia de la República (2017). *Decreto 92 de 23 de enero de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política.* Presidencia de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78935>

randstad (2021, 28 de diciembre). *¿cómo definir los valores de tu empresa?*

randstad. Recuperado el 3 de febrero de 2022 de

<https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/como-definir-los-valores-de-tu-empresa/>

Robayo González, A. del P., Castro Villamil, Y. A., y Moreno Castro, D. M.

(2019). *¿Cómo analizar el diseño organizacional de una ESAL desde el*

*modelo Star de Jay Galbraith?-Caso Biblioseo* (trabajo de grado, Especialización em Administración Financiera, Universidad EAN).  
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9783>

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración*, 8ª ed. Prentice Hall.  
Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de  
[https://www.academia.edu/11095692/Administracion\\_8va\\_Edici%C3%B3n\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/11095692/Administracion_8va_Edici%C3%B3n_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)

Salario Mínimo Colombia (2022). *Precio histórico del salario mínimo*. Salario Mínimo Colombia. <https://www.salariominimocolombia.net/historico/>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*, 6ª ed. Prentice Hall. Recuperado el 10 de enero de 2022 de  
[https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)

Universidad Insurgentes (s.f.). *Formalización de la organización*. Universidad Insurgentes. Recuperado el 25 de noviembre de 2021 de  
[https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w35896w/EstructurasEmpresarialesyGestiondelConocimiento\\_Ant\\_B3\\_C.pdf](https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w35896w/EstructurasEmpresarialesyGestiondelConocimiento_Ant_B3_C.pdf)

Valencia Chala, J. S. (2016, enero). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos* (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia). <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/5408>

Vélez Londoño, L. (2020). *Obstáculos administrativos de organizaciones sociales (ESAL) en Colombia* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT).  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/29781>