

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(127)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KEILA VIVIANA PUENTES GUERRERO SAIMAR TATIANA GUILLÍN TORO
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	Esp. JENNIFER BAYONA
TÍTULO DE LA TESIS	ESTUDIO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FORMA DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA TRIPLE KKK, ANTE LA NECESIDAD DE UNA RESTRUCTURACIÓN AÑO 2020

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

A PESAR DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y SU EXPANSIÓN EN EL MERCADO LOCAL, LA EMPRESA “TRIPLE KKK” PRESENTA DIFICULTADES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES SE LLEVAN A CABO DE MANERA INADECUADA Y SIN NINGÚN CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO. DESDE SU GÉNESIS HA SIDO DIRIGIDA COMO UNA EMPRESA FAMILIAR Y ADMINISTRADA POR SUS FUNDADORES DE FORMA EMPÍRICA, ACTUALMENTE TODOS LOS ESFUERZOS ESTÁN CENTRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y NO SE EVIDENCIA UNA CLARA DEMARCACIÓN DEL RESTO DE ÁREAS FUNCIONALES.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 127	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 25	CD-ROM:
--------------	---------	-------------------	---------



ESTUDIO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FORMA DE ORGANIZACIÓN EN
LA EMPRESA TRIPLE KKK, ANTE LA NECESIDAD DE UNA RESTRUCTURACIÓN

AÑO 2020

AUTORAS:

KEILA VIVIANA PUENTES GUERRERO

SAIMAR TATIANA GUILLÍN TORO

Proyecto de Grado presentado para optar el título de Administración de Empresas

DIRECTORA:

Esp. JENNIFER BAYONA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Marzo de 2021

Índice

Capítulo 1. Estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa TRIPLE KKK, ante las necesidades de una reestructuración año 2020.	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitaciones	6
1.5.1 Delimitación operativa.....	6
1.5.2 Delimitación conceptual	7
1.5.3 Delimitación geográfica.....	7
Capítulo 2. Marco Referencial	8
2.1 Marco histórico.....	8
2.1.1 Historia de la administración a nivel mundial	8
2.1.2 Historia de la administración a nivel nacional	12
2.1.3 Historia de la administración a nivel local.....	14
2.2 Marco contextual.	16
2.3 Marco teórico.....	17
2.3.1 Teoría General de la Administración.....	17
2.3.1.1 Teoría científica.	18
2.3.1.2 Teoría Clásica.	19
2.3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas.	21
2.3.1.4 Teoría del Comportamiento Organizacional.....	22
2.3.1.5 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).	25
2.3.1.6 Teoría Burocrática.	27
2.3.1.7 Teoría Estructuralista.	28
2.3.1.8 Teoría Neoclásica.....	29
2.3.1.9 Teoría de la Administración por Objetivos (APO).....	30
2.3.1.10 Teoría Sistemas.....	31

2.3.1.11 Teoría Situacional o de Contingencia.....	32
2.4 Marco conceptual	33
2.5 Marco legal.....	42
Capítulo 3. Diseño Metodológico	45
3.1 Tipo de investigación.....	45
3.2 Población	45
3.3 Muestra	45
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
3.5 Procesamiento y análisis de la información	46
3.5.1 Revisión documental.....	46
3.5.2 Análisis e interpretación de los datos recopilados	47
Capítulo 4. Resultados.....	48
4.1 Resultados de la aplicación de instrumentos	48
4.1.1 Entrevista aplicada a la administradora de la empresa “Triple KKK”	48
4.1.2 Resultados encuesta aplicada a los empleados de la empresa “Triple KKK”	53
4.1.3 FODA proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”	70
4.1.4 FODA empresa “Triple KKK”	71
4.2 Descripción de los procesos administrativos que soportan las operaciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa “Triple KKK”.....	71
4.2.1 Descripción del proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”	72
4.2.2 Diagnostico del proceso administrativo.....	80
4.3 Análisis del modelo de organización de la empresa “Triple KKK”	82
4.4 Propuesta administrativa y modelo organizacional para la empresa “Triple KKK”	85
4.4.1 Direccionamiento estratégico (Planeación).	85
4.4.1.1 Misión	86
4.4.1.2 Visión.....	86
4.4.1.3 Valores	87
4.4.1.4 Objetivos corporativos.....	87
4.4.1.5 Políticas.....	89
4.4.2 Estructura organizacional (Organización)	90
4.4.2.1 Mapa de procesos.....	90

4.4.2.2 Organigrama	92
4.4.2.3 Manual de funciones	93
4.4.2.4 Reglamento interno de trabajo	97
Capítulo 5. Conclusiones.....	101
Capítulo 6. Recomendaciones	103
Referencias	105
Apéndices	108

Lista de tablas

Tabla 1 Principios de la etapa de planeación	36
Tabla 2 Tipos de áreas funcionales o departamentalización	38
Tabla 3 Principios de la etapa de organización	39
Tabla 4 Principios de la etapa de dirección.....	40
Tabla 5 Principios de la etapa de control.	42
Tabla 6 Conocimiento de elementos estratégicos de la empresa "Triple KKK".....	53
Tabla 7 Definición de planes y programas a largo plazo	54
Tabla 8 Fortalezas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”.....	55
Tabla 9 Debilidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”	57
Tabla 10 Oportunidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”.....	58
Tabla 11 Amenazas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”.....	59
Tabla 12 Conocimiento del organigrama de la empresa	60
Tabla 13 Conocimiento de manual de funciones y operaciones por escrito	61
Tabla 14 Claridad en el cargo, funciones y operaciones.....	62
Tabla 15 Claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad	63
Tabla 16 Factor motivacional de los empleados de la empresa “Triple KKK”	64
Tabla 17 Inclusión de los empleados en la toma de decisiones	65
Tabla 18 Factor comunicación de la empresa “Triple KKK”	66
Tabla 19 Controles de los resultados obtenidos.....	67
Tabla 20 Evaluación de desempeño de los empleados de la empresa “Triple KKK”	68
Tabla 21 Corrección de desviaciones.....	69
Tabla 22 FODA proceso administrativo empresa "Triple KKK"	70
Tabla 23 FODA empresa "Triple KKK"	71
Tabla 24 Aspectos a evaluar en el proceso administrativo	72
Tabla 25 Tipos de organización.	83
Tabla 26 Manual de funciones propuesto para la empresa “Triple KKK”	94
Tabla 27 Reglamento Interno de Trabajo de la empresa “Triple KKK”.....	98

Lista de figuras

Figura 1 Ciclo del proceso administrativo	34
Figura 2 Fases y etapas del proceso administrativo	35
Figura 7 Conocimiento de elementos estratégicos empresa "Triple KKK"	54
Figura 8 Definición de planes o programas a largo plazo.....	55
Figura 9 Fortalezas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”	56
Figura 10 Debilidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”	57
Figura 11 oportunidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”	58
Figura 12 Amenazas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”	59
Figura 13 Conocimiento del organigrama de la empresa.....	60
Figura 14 Conocimiento de manual de funciones y operaciones por escrito.....	61
Figura 15 Claridad en el cargo, funciones y operaciones	62
Figura 16 Claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad	63
Figura 17 Factor motivacional de los empleados de la empresa “Triple KKK”	64
Figura 18 inclusión de los empleados en la toma de decisiones	65
Figura 19 Factor comunicación de la empresa “Triple KKK”	66
Figura 20 Controles de los resultados obtenidos.....	67
Figura 21 Evaluación de desempeño de los empleados de la empresa “Triple KKK”	68
Figura 22 Corrección de desviaciones	69
Figura 23 Actual estructura organizacional de la empresa “Triple KKK”	76
Figura 24 Mapa de procesos propuesto de la empresa “Triple KKK”	91
Figura 25 Organigrama propuesto de la empresa “Triple KKK”	93

Lista de apéndices

Apéndice A Entrevista a la dministradora de la empresa “Triple KKK”	109
Apéndice B Encuesta para los empleados de la empresa “Triple KKK”.....	111

Introducción

La sociedad actual se caracteriza por una tendencia frecuente al cambio, fundamentado en la competitividad y la complejidad de los mercados producto de la globalización. Esta situación, implica para las organizaciones y su administración una serie de retos y oportunidades, que demandan la comprensión de la realidad que rodea a las organizaciones y el conocimiento administrativo interno, pertinente a sus necesidades y acordes a las exigencias que imponen los mercados globales (Torres & Arango, 2008).

Sobre la base de lo antes expuesto, el propósito de esta investigación fue realizar un “Estudio de los procesos administrativos y forma de organización de la empresa Triple KKK, de la ciudad de Ocaña, ante la necesidad de una reestructuración año 2020”. En contexto, la empresa actualmente ha aumentado el volumen de ventas, debido principalmente a la calidad de las manufacturas producidas y al excelente servicio al cliente. Sin embargo, el dinamismo de su actividad comercial y el escaso conocimiento administrativo de sus fundadores, no le han permitido a la gerencia implementar una óptima gestión administrativa, lo que se evidencia en el débil direccionamiento estratégico y lo básico de su estructura organizacional. Por lo descrito, esta propuesta se justifica, en la medida que el estudio del proceso administrativo, logre identificar las necesidades de mejora de la empresa, con el propósito de diseñar planes de solución, que permitan la optimización de los recursos de la organización, para hacerle frente eficazmente a un entorno cada vez más competitivo y complejo.

En cuanto a la estructura, la investigación está dividida en seis capítulos. El primer capítulo es el “Estudio de los procesos administrativos y forma de organización de la empresa “Triple KKK, ante la necesidad de una reestructuración año 2020”, tiene como propósito esbozar el planteamiento del problema, estableciendo la situación actual de la empresa, asimismo, las causas y consecuencias de la problemática presentada al interior de la organización. Igualmente, para cumplir con el objeto de esta investigación, se establecieron tres objetivos específicos: el primero está relacionado con el análisis del proceso administrativo interno, que soporta las operaciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

El segundo objetivo, consiste en analizar la forma de organización, para definir los elementos que deben integrar la reestructuración organizacional. El tercero y último objetivo, es el diseño de una propuesta administrativa y modelo organizacional que se ajuste las necesidades requeridas y facilite la optimización de los recursos de la empresa “Triple KKK”. De igual forma, en el primer capítulo se hace referencia a la justificación de la investigación y a las diferentes delimitaciones a las que tiene lugar.

Un segundo capítulo, es el “Marco Referencial”, el cual está conformado por el marco histórico, que tiene como objetivo presentar una reseña a nivel internacional, nacional y local del desarrollo del proceso administrativo a lo largo de la historia de la humanidad. Igualmente, en este capítulo se estructura un marco teórico sustentado en la “Teoría General de la Administración” y elabora un marco conceptual basado en constructos relacionados con el proceso administrativo y la estructura organizacional. Por último, se desarrolla un marco legal que permite establecer cuáles son las leyes que sustentan el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo, corresponde al “Diseño Metodológico”, en el cual se determinó que el tipo de investigación fue descriptiva, con enfoque mixto y transversal. La población estuvo conformada por ocho empleados y debido a lo limitado de la misma se tomó como muestra el total de la población. Respecto a los instrumentos de recolección de la información se diseñó una entrevista semi-estructurada, que fue aplicada a la administradora de la empresa, y una encuesta que se realizó a los empleados que conforman la planta de personal de la empresa. Por último, el procesamiento y el análisis de la información se llevaron a cabo de manera cuantitativa a través de tablas de frecuencia y diagramas, que permitieron visualizar la información para su respectivo análisis cualitativo.

En el capítulo cuatro, se muestran los “Resultados” de la investigación. Un primer apartado de esta sección, está relacionado con el análisis del proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”, los hallazgos permitieron establecer a través de una matriz DOFA, que la empresa tiene una débil planeación estratégica, no cuenta con direccionamiento estratégico y su estructura organizacional no está acorde a las necesidades de la misma. Igualmente, se pudo observar que la comunicación y el trabajo en equipo son fortalezas que le permiten a la empresa mantener la calidad de sus productos con un excelente servicio al cliente.

En cuanto a la segunda parte de este capítulo, que corresponde al análisis del modelo organizacional de la empresa, se determinó que la estructura organizacional es lineal, no existe la delimitación de áreas funcionales y la unidad de mando está concentrada en una sola persona y el nivel de autoridad se da de forma vertical. Como resultado del estudio, se presentó una propuesta de direccionamiento estratégico que estuvo conformada por el diseño de la misión, visión, los valores, políticas y objetivos organizacionales de la empresa “Triple KKK”. Igualmente, se

propuso una estructura organizacional de forma funcional, adecuada a las necesidades de la empresa, donde se identifican los diferentes niveles de procesos, autoridad, línea de mando y canales de comunicación.

El capítulo cinco, está conformado por una serie de conclusiones”, resultado de los hallazgos encontrados en el trabajo de campo y en el análisis de la información. El ultimo capitulo corresponde a las “recomendaciones” realizadas a los propietarios y fundadores de la empresa, por parte de las autoras de la investigación.

Capítulo 1. Estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa TRIPLE KKK, ante las necesidades de una reestructuración año 2020

1.1 Planteamiento del problema

“Triple KKK” es una microempresa dedicada a la manufactura textil, ubicada en la ciudad de Ocaña departamento Norte de Santander. La empresa nace por la iniciativa de la Señora Ester Cecilia Lizcano de Paba el (2) de mayo de 1995, ante la necesidad de generar ingresos para el núcleo familiar. Inicialmente comenzó las operaciones de producción en un espacio adecuado en la casa propiedad de la gestora de la unidad productiva, con dos máquinas tradicionales marca Singer y con tres empleados integrantes de la familia. El capital inicial para la adquisición en la ciudad de Bucaramanga de materia prima fue (\$700.000). Respecto a la línea de productos ofertados al principio de su actividad comercial, se limitó a la manufactura de pantalones para caballero y uniformes y sudaderas deportivas para establecimientos educativos de la ciudad.

Con el transcurrir de los años la empresa ha aumentado el volumen de ventas y ha expandido su mercado a otras localidades de la provincia como San Calixto, Hacari, el Carmen, Teorama y la Playa. Asimismo, sus productos son comercializados a nivel del departamento específicamente en la ciudad de Pamplona y en otras ciudades del país como Bucaramanga y Bogotá. Su imagen corporativa se ha fortalecido y se ha consolidado como líder del mercado local, gracias a la calidad de sus productos. De igual forma, su planta de personal ha aumentado y en la actualidad cuenta con (5) empleados fijos y (3) por (OPS) en el área administrativa y operativa. En cuanto a

los recursos técnicos e infraestructura, la empresa amplió su espacio físico e incremento el número de máquinas de coser, filetiadoras y máquinas de costura plana tipo industrial. La línea de productos se ha diversificado de acuerdo a las necesidades del mercado y aunque siguen produciendo sudaderas y uniformes para establecimientos educativos, también manufacturan uniformes deportivos especialmente para equipos de fútbol, uniformes para personal asistencial y prendas de vestir para público en general.

A pesar del crecimiento empresarial y su expansión en el mercado local, la empresa “TRIPLE KKK” presenta dificultades en la gestión administrativa. La planificación, organización, dirección y control de los procesos y actividades empresariales se llevan a cabo de manera inadecuada y sin ningún conocimiento administrativo. Desde su génesis ha sido dirigida como una empresa familiar y administrada por sus fundadores de forma empírica, actualmente todos los esfuerzos están centrados en el área de producción y no se evidencia una clara demarcación del resto de áreas funcionales. En lo que se refiere a la publicidad de los productos ofertados, se hace de voz a voz, gracias al reconocimiento de la marca por calidad y servicio al cliente. Sin embargo, no cuenta con una publicidad externa visible que le permita llegar a otros sectores del mercado potencial.

A nivel estratégico se evidenció que no existe un marco estratégico (misión, visión, objetivos, políticas y metas organizacionales) que optimice el desempeño de los recursos y oriente de manera efectiva el rumbo de la organización. En cuanto a la estructura organizacional, se observó que es informal y no está acorde a las necesidades reales de la empresa, carece de manuales de funciones y procedimientos que les permitan a sus colaboradores delimitar sus

responsabilidades y potenciar sus procesos, para que la empresa sea más eficiente en el recurso humano que requiere para alcanzar los objetivos organizacionales.

Lo descrito, representa un obstáculo para que la empresa les haga frente eficientemente a las nuevas dinámicas que plantea la globalización de los mercados y para la optimización del desempeño de sus recursos. Sobre la base de lo expuesto, este proyecto se presenta como una oportunidad de mejora para la empresa “Triple KKK”, por cuanto, se pretende a través del estudio del proceso administrativo y forma de organización, diseñar una propuesta de formalización de las operaciones de las actividades empresariales a través de la metodología del proceso administrativo, establecer un marco estratégico y una estructuración del modelo de organización, acorde a las necesidades de empresariales y a las exigencias del entorno. Con la finalidad de garantizar su permanencia en el mercado, consolidar su crecimiento económico a mediano plazo y continuar manteniendo la ventaja competitiva que le ha permitido la calidad de sus manufacturas, frente a otros productos comercializados por empresas del sector.

En este orden de ideas, (Duque, 2018) refiere que en la actualidad las empresas que surgen y crecen en un contexto competitivo, emplean la metodología exitosa del proceso administrativo en todas sus actividades. En concordancia a lo manifestado por Duque, (Méndez, Mendez, & Cruz, 2018), señalan que la gestión administrativa es indispensable en las organizaciones, porque contribuye a la optimización del desempeño de las diferentes áreas de la empresa a través de la implementación del proceso administrativo, favoreciendo sustancialmente el alcance de ventajas competitivas en un entorno cada vez más complejo.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la realización del estudio de los procesos administrativos y el modelo de organización de la empresa “Triple KKK” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, aporta elementos de valor, ante una posible reestructuración?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un estudio de los procesos administrativos y forma de organización en la empresa “Triple KKK”, ante las necesidades de una reestructuración año 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir los procesos administrativos que soportan las operaciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa “Triple KKK”, para establecer el marco estratégico de la empresa.

Analizar la forma de organización, para definir los elementos que deben integrar la reestructuración organizacional de la empresa “Triple KKK”.

Elaborar una propuesta administrativa y modelo organizacional que se ajuste las necesidades requeridas y facilite la optimización de los recursos de la empresa “Triple KKK”.

1.4 Justificación

Vivimos en una época de cambios e incertidumbre constante, donde la información y el conocimiento plantean nuevos retos a las organizaciones, pero especialmente, a la forma como se administran estas. Por tal razón, se puede señalar que la administración se convierte en un elemento fundamental para el éxito organizacional, dado el dinamismo de los mercados mundiales y la necesidad de las empresas de hacerle frente a los cambios que proponen la innovación y la adopción de nuevas ideas de negocio (Chiavenato, 2007).

En este orden de ideas (Herrán & Alarcón, 2012) , señalan que ajustar los procesos administrativos al interior de las áreas organizacionales y de acuerdo a las estrategias y metas propuestas, se convierte en uno de los factores críticos de éxito empresarial. Desde este punto de vista, (Romero, 2017) considera que, para llevar a cabo las actividades diarias en toda organización, es preciso contar con un proceso administrativo que refleje la cohesión del sistema procesal con los objetivos de la empresa y de esta forma construir un modelo organizacional que genere valor para todas las partes interesadas. Desde esta óptica, el autor adiciona “que el diseño adecuado de los procesos organizacionales es fundamental para que exista un correcto direccionamiento estratégico...y que los mismos deben ser del conocimiento de todos los colaboradores para un óptimo funcionamiento y logro de los objetivos empresariales.”

En concordancia con lo anterior (Clavijo, 2018) refiere, que sí la empresa no tiene establecida debidamente la gestión administrativa, el talento humano no sabrá cuales son los objetivos por los que están trabajando, y esto se verá reflejado en los resultados de la empresa. Por lo tanto, el proceso administrativo debe ser coherente entre sí, y ser del conocimiento general,

para que se lleve a cabo el trabajo de manera planeada, organizada, coordinada y controlada, y los resultados se vean reflejados en la productividad empresarial.

Tomando en cuenta lo descrito y partiendo de la problemática esbozada, esta investigación se justifica desde el punto de vista que la empresa “Triple KKK”, se verá beneficiada con el estudio de los procesos administrativos y el modelo de organización, en la medida que se logre identificar las situaciones críticas de la empresa a nivel administrativo, para analizarlas y de acuerdo a las necesidades de la misma, proponer alternativas viables de solución que permitan la optimización de los recursos de la empresa y de esta forma hacerle frente de manera eficaz a un entorno cada vez más competitivo y complejo.

De igual forma debe señalarse, que el estudio propuesto, también beneficiará a los empleados ya que les permitirá mantenerse en su puesto laboral y por ende, mejorar su calidad de vida. Igualmente, la comunidad en general se beneficiará con la generación de nuevas fuentes de empleo y con el pago de impuestos para inversión en la ciudad. Por último, la ejecución de este proyecto les permitirá a las responsables del mismo, poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. El trabajo de campo se llevará a cabo con la participación de los propietarios y los empleados que conforman la empresa “Triple KKK”. Entre las dificultades que podrían limitar el desarrollo de la investigación, se encuentra la disponibilidad de los involucrados, la calidad y transparencia de la información suministrada, y problemas de orden

público. De presentarse alguna dificultad en la recolección de la información, se recurrirá a la directora del proyecto para establecer las estrategias a seguir.

1.5.2 Delimitación conceptual. La presente investigación está relacionada con una serie de conceptos relacionados con el proceso administrativo como: Administración, gestión administrativa, planeación, organización, dirección, control, modelo estratégico, visión, misión, objetivos organizacionales, metas, planeación estratégica, estructura organizacional, etc.

1.5.3 Delimitación geográfica. Este trabajo está dirigido al sector de manufactura textil, caso de estudio empresa “Triple KKK” ubicada en la zona urbana del municipio de Ocaña, departamento del Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación temporal. El tiempo necesario para alcanzar los objetivos de la investigación corresponde a (12) semanas del segundo semestre académico del año 2020.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia de la administración a nivel mundial. Desde hace miles de años las actividades administrativas han existido en la historia del mundo, en épocas primitivas de la humanidad el hombre ha labrado la tierra y trabajado en actividades como la caza, la pesca y la recolección, para obtener su medio de subsistencia. En tal propósito, ha empleado de manera empírica la administración, representada en la división primitiva del trabajo y el principio de autoridad de los jefes del núcleo familiar, quienes eran los encargados de tomar las decisiones más relevantes. Posteriormente, los escritos mesopotámicos y egipcios de aproximadamente el año 1200 A.C, evidencian el uso de la administración en aspectos políticos.

Asimismo, en las civilizaciones de la Antigua Grecia, se puede entrever la aplicación del conocimiento administrativo, en asuntos relacionados con la unidad de mando, como aspectos políticos de organización militar. En la evolución del Imperio Romano, la Iglesia ha realizado su aporte al conocimiento de la administración, a través de la conformación de una estructura orgánica clásica basada en la autoridad (Morales, 2013). Otra muestra del uso de la administración a través de la historia de la humanidad son las grandes construcciones en las diferentes civilizaciones, especialmente la egipcia con sus pirámides, en las cuales emplearon miles de personas en su construcción durante extensos periodos de tiempo.

Igualmente, la civilización China se destaca con una construcción de gran envergadura como la Gran Muralla China, donde se requirió un gran esfuerzo humano y la necesidad de una o varias

personas que realizaran las actividades de planear las obras a ejecutar, organizar los recursos humanos y técnicos; así como dirigir a los trabajadores y controlar sus actividades y resultados (López, 2013).

En la historia de la administración hay dos hechos fundamentales. El primero tuvo sus inicios en 1776, cuando Adam Smith publicó su obra denominada “La riqueza de las naciones”, en la que plantea que, a partir de la división del trabajo, las organizaciones y la sociedad obtendrían ventajas económicas (Universidad de San Martín de Porres, 2018). El segundo acontecimiento relevante para la historia de la administración, tuvo sus orígenes a finales del siglo XVIII con la Revolución Industrial, la cual re direccionó el enfoque de la administración y ocasiono la centralización de las actividades de producción, la maquinización del proceso productivo y, por lo tanto, la producción en serie. Así como, la determinación de nuevas relaciones entre propietarios y trabajadores, y la diferenciación entre proveedores y clientes. Esta nueva forma de ver la administración, genero la idea de que a través de la administración se podían lograr mejores resultados empresariales (Robbins, Decenzo, & Moon, 2009).

Sin embargo, solo hasta mediados del siglo XX, la administración tomo forma científica y se convirtió en disciplina formal, cuando Frederick W. Taylor, planteó la necesidad de llevar a cabo investigaciones sistemáticas de la administración, dándole carácter de disciplina científica. Bajo esta óptica, surgió entonces, la necesidad de que la administración fuera dotada de todos los elementos para facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, con el menor costo de los recursos y aplicada a cualquier tipo de organización. Vargas y Cuevas 2009, citado por (López, 2013).

Posterior a Taylor, aparece Henry Fayol, quien hace énfasis en la estructura y basó sus constructos en la organización formal a través de la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, el interés general sobre el individual, la justa remuneración al personal, la delegación y la centralización, las Jerarquías, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y el espíritu de equipo. Para Fayol, todos estos elementos se pueden aplicar en las áreas funcionales de la empresa (Técnica, Comercial, Financiera, Contable, Seguridad, Administrativa) y bajo ciertas etapas que permitan desarrollar cualquier actividad, como son la planeación, organización, dirección, coordinación y control (Morales, 2013). En la actualidad los principios y postulados expuesto por Henry Fayol, han sido fundamentales en la construcción del acervo científico de la Teoría General de la Administración, por lo tanto, se considera junto con Taylor unos de los principales representantes de esta ciencia (López, 2013).

En oposición a la teoría clásica de la administración de Taylor y Fayol, en 1932 surge la Teoría de Elton Mayo sobre la importancia de aplicar Las Relaciones Humanas para el éxito del logro de los objetivos empresariales. Mayo hace énfasis en la motivación y su incidencia en la producción, y en la cooperación y la solidaridad como factor importante en el logro de los objetivos. La teoría propuesta por el autor, se basa en ciencias como la sociología y la psicología y tiene como único fin humanizar el trabajo. Con este enfoque humanizado de la administración se mantiene la división del trabajo y la jerarquización, donde el cerebro es el administrador, sus órganos las áreas funcionales y su extremidad los niveles operativos Cabrales, H. (1979), citado por (Beltran & Lopez, 2018).

En cuanto a la función de la gestión por procesos se tiene evidencia que, a partir de la segunda década del siglo XX, Mary Parker Follet introdujo la Organización Internacional de la Organización, la cual permitió reevaluar los constructos de Taylor relacionados el poder y la autoridad. Para mediados del siglo XX aparece la Teoría Estructuralista basada en las investigaciones de Max Weber sobre la estructura y los recursos humanos como factores de equilibrio organizacional. Contemporáneo a Weber, el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 dio a conocer la Teoría de Sistemas la cual estudia a la empresa como un sistema social abierto que se relaciona recíprocamente con otros sistemas y con el entorno. En el año 1954 surge de la escuela neoclásica Peter Drucker con la Administración por Objetivos (APO), que se caracteriza por su orientación a los resultados a partir de los objetivos. A principios de la década de los 60 Hebert Alexander Simón propone la Teoría de tipo conductista del Comportamiento, se apoya en la psicología organizacional y se enfoca en los procesos y en las interacciones organizacionales haciendo hincapié en las personas.

Posteriormente en 1972, surge la Teoría de la Contingencia, promovida por Chandler, Burns y Eskinner, se basa en el principio de la relatividad de la administración y parte del constructo de que para lograr los objetivos se requieren dos variables que se deben acondicionar, una variable dependiente relacionada con las técnicas administrativas y otra independiente que tiene que ver con el entorno, Witzel, M. (2014) citado por (Beltran & Lopez, 2018). A partir de la década de los 80, han surgido técnicas o herramientas administrativas fundamentadas en las teorías anteriores, como la reingeniería, la calidad total, la gestión por procesos, entre otras. Sin embargo, estas técnicas no se pueden considerar como teorías, si no como aportes a la evolución del pensamiento administrativo (Beltran & Lopez, 2018).

2.1.2 Historia de la administración a nivel nacional. En Colombia, según Bushnell (2004) citado por (Botero & Fonseca, 2016), existen evidencias de los aportes de las civilizaciones indígenas colombianas a las ciencias administrativas. Los Caribe, los Arawak, los Chibchas, los Taironas y los Muisca, hicieron sus aportes a través de la de producción orfebre y la construcción de artes estatuarías, en este sentido, los Taironas por sus habilidades técnicas y sofisticación artística son considerados como el pueblo amerindio más sobresaliente en Colombia, su contribución al desarrollo y a la construcción de una sociedad moderna, es la más cercana a caracterizarse como urbana.

De igual forma, el aporte de los pueblos indígenas a la administración, se reflejó en los avances en agricultura, la implementación de medios de transporte y la conformación de complejas organizaciones socio-políticas, en este último aspecto específicamente, los Muisca presentaron un notorio desarrollo político y territorial (Bushnell & Montilla, 2004) citado por (Botero & Fonseca, 2016).

Con la llegada de los españoles, la administración de los territorios estuvo caracterizada por el modelo adoptado de la Europa Central y el cual dio inicio a los procesos de apropiación capitalista del ambiente y los territorios indígenas (Leff, 2009), citado por (Botero & Fonseca, 2016). En consecuencia, una vez establecida la colonia, se implantó una relación jerárquica, bajo la autoridad de la sociedad dominante europea, a través de la estructura e influencia de la iglesia Católica Romana, donde se implementaron procesos de administración y de desarrollo de los pueblos indígenas colombianos (Oliva, 2010) citado por (Botero & Fonseca, 2016).

Posterior a la etapa colonial, en el periodo republicano, las formas de administración no presentaron mayor diferencia con las etapas anteriores, la razón de esta escasa diferencia, radica en que el poder político de los pueblos, estuvo a manos de una élite heredera y dominante, las cuales se encargaron de perpetuar la estructura euro centrista (Oliva, 2010), citado por (Botero & Fonseca, 2016).

En Colombia, desde la época de la Nueva Granada. La “ciencia administrativa” obtuvo mayor relevancia, lo que se evidencia en la promulgación de La ley 271 del 18 de marzo de 1826, donde se creó las universidades centrales de carácter público en Bogotá, Quito y Caracas y en las cuales se otorgaban grados académicos y formaban a los juristas y sacerdotes.” (Soto, 2005, p. 104), citado por (Beltran & Lopez, 2018). Para esta época, el General Santander emitió un decreto relativo al Plan de Educación Pública que incluyó la ‘ciencia administrativa’ como materia, dentro de los planes de estudio en las facultades de derecho. Esta ciencia se fue generalizando en la enseñanza de la administración y posteriormente surge la administración empresarial a principios del siglo XX, bajo los fundamentos tayloristas y fayolistas. Sin embargo, es hasta mediados del siglo XX que la difusión del Taylorismo en Colombia cobra importancia en sectores de la Gran Industria de Medellín y Bogotá, afirma (Botero & Fonseca, 2016).

En los años ochenta la “Ciencia Administrativa” reviste mayor importancia y se ve reflejado en el trabajo de investigación planteado por Alberto Mayor Mora, publicado con el nombre de “Ética, Trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas de Medellín en la vida, costumbres e industrialización”, el autor en este trabajo investigativo hace énfasis en el desarrollo de tópicos de la administración a principios del siglo XX y la influencia de estos en la formación de los dirigentes empresariales de

la época Mayor, 1989, citado por (Botero & Fonseca, 2016). En esta década, también surgió un hecho trascendental para la investigación de las “Ciencias Administrativas”, con la creación de la fundación de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración –ASCOLFA-, a partir de este momento, se robusteció la discusión acerca del “quehacer investigativo en la administración, así como, sus necesidades y retos” (Botero & Fonseca, 2016).

A principios de la década de los noventa, Rodríguez et al, (1992) citado por (ASCOLFA, 2010), dan su concepto sobre el “Estado actual y perspectivas de la investigación en el área de administración”. En dicho estudio se hace énfasis en los grandes problemas y el incipiente desarrollo de la investigación administrativa en el país. A finales de la década de los noventa, a través de un estudio sobre la investigación en gestión empresarial financiado por la Fundación Calidad y Colciencias, se ratifica la escasa efectividad de la investigación en administración a nivel educativo y empresarial, Malaver, (1999); Malaver, et al. (2000) citado por (ASCOLFA, 2010).

Malaver (2006, p. 106) citado por (ASCOLFA, 2010) señala, que la primera década del siglo XXI está caracterizada por el avance sustancial de la dinámica de la investigación en Administración en Colombia, la cual constituye el cuarto campo de conocimiento con mayor número de grupos de investigación y se “encuentra en un estado de maduración incipiente, pero con avances notorios”.

2.1.3 Historia de la administración a nivel local. Los pueblos prehispánicos que habitaron Ocaña en el siglo XVI fueron los Caretes, los cuales agruparon varios pueblos de la ribera del Río Algodonal y otras tribus. En este sentido y siguiendo la dinámica de las comunidades indígenas

colombianas, es preciso señalar que estas etnias hicieron sus aportes a la “Ciencia Administrativa” a partir de su estructura política.

Posterior a la época de la colonia, la cual no tuvo mayores diferencias con el contexto nacional, se pudo establecer que la ciudad de Ocaña se conformó como un puente terrestre y ruta comercial obligada entre Pamplona, la Costa Caribe y el Centro del Virreinato, lo que básicamente le dio características de una zona comercial y agropecuaria, que permitió el desarrollo empresarial de la ciudad y con ello el fortalecimiento de la administración de las organizaciones locales (Academia de Historia de Ocaña, 2017).

No obstante, fue para finales del siglo XIX y principios del XX, que la región de Ocaña tuvo un importante desarrollo empresarial, circunstancia que fue favorecida por las políticas librecambistas de la época. En la primera mitad del siglo XX se crean las primeras fábricas de gaseosa, de velas y jabones, las cuales dinamizan el comercio local y robustecen la estructura empresarial de la ciudad. Las principales sociedades comerciales se establecen para el año de 1963 y su principal actividad empresarial está marcada por el intercambio internacional de mercancías inglesas, francesas, españolas y americanas. Lo que deja entrever, la envergadura del engranaje empresarial de la provincia y por ende la capacidad de administración de los comerciantes y productores (Academia de Historia de Ocaña, 2017).

A partir de 1975 se produce un hecho trascendental en la historia de la ciudad de Ocaña, y que incide sustancialmente en el desarrollo de la “Ciencia Administrativa”. Este hecho está relacionado con el inicio de las actividades académicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Centro Educativo de Educación Superior, para el Catatumbo y Nororiente

Colombiano, que surge como una opción de educación profesional. Inicialmente ofrece programas relacionados con Agropecuaria y licenciatura en Matemáticas-Sistemas. Años más tarde en 1995 logran crear el programa de Tecnología en Administración Comercial y Financiera la cual alcanza su profesionalización, creándose en la seccional la carrera de Administración de Empresas, como respuesta al pensamiento comercial del empresario de la región. Esta nueva carrera, surge de la necesidad de fortalecimiento del conocimiento de las teorías de la administración y el análisis objetivo de las problemáticas socioeconómicas del entorno empresarial de Ocaña y su zona de influencia.

Bajo esta concepción, el Alma Mater, posteriormente crea la oficina del CENTRO DE PROYECCION EMPRESARIAL (CEPREM), la cual tiene como finalidad el desarrollo de las ideas investigativas empresariales por parte de estudiantes y profesores. El Consultorio Empresarial es una dependencia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, que busca la integración de las experiencias prácticas de los estudiantes, aplicada a estudios de casos reales de organizaciones locales que conforman el tejido empresarial de la ciudad (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, 2017).

2.2 Marco contextual

La empresa TRIPLE KKK, fue fundada el 2 de mayo de 1995 por la señora Ester Cecilia Lizcano de Paba, está ubicada en el barrio sesquicentenario de la ciudad de Ocaña Norte de Santander. El objeto social de la empresa es la manufactura textil y es una organización que genera empleo y desarrollo en la ciudad. Cabe resaltar, que esta empresa ha ido creciendo a lo

largo de los años y se ha mantenido en el mercado local y expandido sus fronteras a nivel regional y nacional, debido a la calidad de sus productos y al buen servicio que prestan.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Teoría General de la Administración. En el siglo XX la administración se constituyó como disciplina científica, la cual tiene como campo de estudio a las organizaciones. A partir de este momento, se fue configurando un acervo de teoría y modelos analíticos formulados por diversos autores, que han intentado conocer, describir, analizar, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones. La administración ha sido el resultado de la contribución científica de diversos filósofos, economistas, físicos, estadistas y empresarios que a través de la historia de la humanidad han realizado sus aportes a la administración por medio de sus obras y teorías en su campo de estudio. En este sentido, se puede afirmar que la administración tal como la conocemos en la actualidad es un cúmulo de constructos y principios apoyados en las Ciencias Matemáticas, en las Ciencias Humanas y en las Ciencias Físicas (Universidad de San Martín de Porres, 2018).

En este orden de ideas y con la evolución de estas conceptualizaciones se formó un gran acervo teórico que dio origen a La Teoría General de la Administración (TGA), la cual es el campo de conocimiento humano que se encarga de estudiar la administración de las organizaciones a partir de la interdependencia e interacción de las tareas, la estructura, las personas, el ambiente, la tecnología y la competitividad; sin importar el campo de aplicación ya sea público o privado (Universidad de San Martín de Porres, 2018). Entre las principales teorías del pensamiento administrativo se encuentran: (Chiavenato, 2007).

2.3.1.1 Teoría científica. Propuesta por Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado el "padre" de la administración científica. En su trabajo de investigación busco promover un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes a partir de la definición de parámetros claros, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la producción. Taylor señala que aplicar los cuatro principios de administración conlleva a la prosperidad de los trabajadores y de los gerentes (Chiavenato, 2007).

- Principio de planeación: Método basado en el procedimiento científico a través de la planeación del método del trabajo y no en la improvisación.
- Principio de preparación: Este principio consiste en seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades y capacitarlos para producir eficientemente de acuerdo al método planeado. Igualmente, a través del principio se intenta disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
- Principio de control: Su fin es controlar el trabajo de acuerdo a los métodos planeados.
- Principio de ejecución: Consiste en asignar funciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Asimismo, Taylor en su trabajo científico organizó racionalmente el trabajo (ORT) y lo fundamentó en los siguientes aspectos (Chiavenato, 2007):

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del operario.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.

- Concepto de hombre económico.
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
- Estandarización de métodos y de máquinas.
- Supervisión funcional.

2.3.1.2 Teoría Clásica. El creador de esta teoría fue Henri Fayol (1841-1925), su investigación la expuso en su famoso libro “Administración Industrial y General”. De acuerdo con Fayol toda empresa cumple las siguientes funciones: (Chiavenato, 2007)

- Funciones técnicas, están relacionadas con la producción de servicios y bienes.
- Funciones comerciales, tienen que ver con la compra, la venta o el intercambio.
- Funciones financieras, tienen como fin la búsqueda y gestión de capitales.
- Funciones de seguridad, se encargan de la protección y preservación de las personas y de los bienes.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios de materia prima y productos terminados, se encarga de los registros contables, los estados financieros, los índices estadísticos y los costos de producción.
- Funciones administrativas, su finalidad es la integración de todas las áreas funcionales de la empresa.

Fayol también sostiene que los gerentes deben desempeñar las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos y actividades de las áreas funcionales de la empresa. Además, señala que la administración es una actividad común para todas las organizaciones, las cuales deben desarrollar unos principios generales de la administración. Estos principios son universales, maleables y se deben ajustar al tiempo, al contexto y a las situaciones

que emerjan en la empresa y su entorno. Los principios generales de la administración según

Fayol son:

- División del trabajo, se refiere a la especialización de las personas y de las actividades para aumentar la eficiencia productiva.
- Autoridad y responsabilidad, es la potestad de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y se relaciona con la rendición de cuentas.
- Disciplina, está fundamentada en el respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando, consiste en que cada subordinado solo recibe órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección, se debe asignar un jefe y un plan a cada conjunto de actividades que tengan el mismo fin.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales, consiste en priorizar los intereses ante los intereses particulares.
- Remuneración del personal, de acuerdo al autor debe haber un sistema de retribución que permita garantice la satisfacción para los empleados y la empresa.
- Centralización, es el resultado de la concentración de la autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- Cadena escalar, es el principio de mando, la línea de autoridad va desde la cima de la pirámide jerárquica hasta la base de la misma en verticalidad.
- Orden, establece que para cada cosa debe haber un lugar y que cada cosa debe permanecer en lugar asignado. (Materiales, Recursos Humanos).
- Equidad, este principio se basa en la lealtad del personal a partir de las relaciones amables y justas.

- Estabilidad del personal, el autor sostiene que entre más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa. (Rotación)
- Iniciativa, es la capacidad de mirar hacia el horizonte.
- Espíritu de equipo, parte de la armonía y unión entre las personas como fortalezas para la organización.

2.3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas. Elton Mayo es el autor de esta teoría y se inspiró en las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, las cuales fueron trascendentales en la humanización y democratización de la administración. Los resultados del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, por de Elton Mayo, desplazaron los principios postulados por la teoría clásica, alejándola de la idea rígida y mecanicista de la misma. Este experimento permitió establecer los siguientes principios básicos en las Relaciones Humanas de la Administración (Chiavenato, 2007).

- El nivel de producción es resultado de la integración social: El nivel productivo no se determina por las diferentes capacidades del empleado, sino por las normas sociales que determinan su nivel de competencias y eficiencia, y por las expectativas grupales que entre más integradas estén mayor será la disponibilidad para producir.
- Comportamiento social de los empleados: Los grupos no actúan de manera aislada, debido a que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo.
- Recompensas y sanciones sociales: El comportamiento de los colaboradores está condicionado por normas y patrones sociales. Por lo tanto, cada grupo social desarrolla creencias o expectativas reales o imaginarias que influyen en las actitudes,

en las normas y en los patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables.

- Grupos informales: Los humanistas visualizaron la empresa como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la empresa, pero que al igual trabajan en pro de ella.
- Relaciones humanas: El comportamiento humano está influenciado por normas y actitudes grupales dentro de la organización, en los cuales surge la oportunidad de las relaciones humanas. La comprensión de estas por parte del administrador facilita la obtención de mejores resultados de sus subordinados.
- Importancia del contenido del cargo: Se basa en el principio de la rotación como factor motivacional.
- Énfasis en los aspectos emocionales: Las emociones y los comportamientos irracionales humanos son centro especial de atención para la organización.

2.3.1.4 Teoría del Comportamiento Organizacional. Al final de la década de 1940 surge esta teoría conductista con los trabajos propuestos por Herbert Alexander Simón, apoyado en varios autores como Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. De acuerdo con su propulsor la conducta organizacional, estudia la dinámica de las organizaciones y el comportamiento de los grupos al interior de ella. El principio de la teoría del comportamiento es una redefinición de conceptos administrativos que reorganiza los constructos de teorías anteriores, diversifica su naturaleza y amplía su contenido. Para esta teoría comportamental, la motivación al ser humano es fundamental, dentro de este enfoque son muchos los autores que hicieron valiosos aportes especialmente se destacan, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland (Chiavenato, 2007).

Las bases de esta teoría sustentan que para que las organizaciones alcancen sus objetivos, las personas que la integran deben coordinar sus esfuerzos hacia la misma meta, por tal razón, la organización se debe centrar en una división racional del trabajo y jerarquía. Asimismo, los autores de la teoría del comportamiento determinaron que para que el administrador comprenda mejor a sus colaboradores debe entender la conducta humana de los mismos y emplear la motivación como medio para mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores en las organizaciones. En este sentido, se destacan autores como Maslow con su escala de jerarquía de necesidades y Herzberg con su teoría de los factores higiénicos y motivacionales (Chiavenato, 2007).

A- Motivación-Escala de Maslow.

- Necesidades fisiológicas. Se encuentran en la base de la pirámide, son de vital importancia y se relacionan con la supervivencia y preservación de la especie humana. En este nivel están las necesidades fisiológicas y nacen con el individuo. (Chiavenato, 2007)
- Necesidades de seguridad. Están en el segundo nivel de la pirámide de necesidades y aparecen cuando las necesidades fisiológicas se encuentran satisfechas. Para la organización son importantes por cuanto, en la medida que un empleado se sienta seguro su disposición para el trabajo será mucho mayor. (Chiavenato, 2007)
- Necesidades sociales. Son inherentes al ser humano, se manifiestan una vez las necesidades más bajas estén satisfechas. Entre ellas se encuentra la necesidad de participación, asociación, amistad, aceptación, afecto, etc. (Chiavenato, 2007)

- Necesidad de estima. A través de estas necesidades el individuo se ve y se evalúa. Entre estas necesidades se encuentran la autoconfianza, auto apreciación, aprobación social, estatus, respeto, prestigio, etc. (Chiavenato, 2007)
- Necesidades de auto-realización. Están en la cima de la pirámide de las necesidades humanas. Se relacionan con la superación personal y la realización del ser. (Chiavenato, 2007).

B- Motivación -Escala de Herzberg.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Abarcan las condiciones que rodea las actividades que desempeñan los trabajadores al interior de la empresa. Entre estas se destacan la remuneración salarial, beneficios sociales, condiciones físicas y de ambiente, tipo de supervisión, etc. (Chiavenato, 2007)
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Estas necesidades tienen que ver con la naturaleza de las actividades que ejerce el empleado y con el contenido del puesto laboral (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a lo anterior, las teorías de motivación de estos autores coinciden, por cuanto, los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con las necesidades primarias de seguridad, sociales de Maslow, y los factores motivacionales se relacionan con las necesidades secundarias de estima y autorrealización (Chiavenato, 2007).

C- Motivación -McGregor.

- Teoría X: Sus fundamentos para administrar se basan en las teorías tradicionales, con constructos mecanicistas y pragmáticos. Esta teoría visualiza a los empleados como

medios o recursos de producción, dejando de lado su parte humana (Chiavenato, 2007).

- Teoría Y: Se fundamenta en las teorías conductistas y sus concepciones muestran un estilo de administración abierto, dinámico y democrático. En esta teoría la motivación, potencializa el esfuerzo del trabajador para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

2.3.1.5 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO). Se relaciona con la capacidad de la organización al cambio que ocurre en el entorno y en su interior. Entre los objetivos de esta teoría se puede destacar: la creación del sentido de identificación con la organización por parte de los empleados, la motivación como compromiso para incrementar la lealtad de los subordinados y alcanzar los objetivos organizacionales, desarrollo del espíritu en equipo e integración de las personas y cambio de percepción general del ambiente externo, para facilitar la adaptación al cambio. (Chiavenato, 2007).

Los autores de esta teoría son conductistas y determinan un nuevo concepto para la organización los cuales se fundamentan en los siguientes conceptos: (Chiavenato, 2007)

- La organización es la coordinación de las diferentes actividades individuales para efectuar lo planeado tomando en cuenta el ambiente, esta perspectiva, se basa en la división tradicional del trabajo y sostiene que las contribuciones de los individuos a las organizaciones están relacionadas con las características particulares de cada uno y el nivel de motivación o recompensas establecido por las empresas. Por tal razón, las organizaciones deben ser estructuradas de acuerdo a las circunstancias y condiciones especiales del entorno en el que interactúa. (Chiavenato, 2007)

- La cultura organizacional, los autores sostienen que esta depende de las costumbres, pensamientos y forma de hacer las cosas. Esta representa las normas informales que orientan y motivan día a día a los trabajadores de la organización para lograr los objetivos empresariales propuestos. (Chiavenato, 2007)
- El Clima organizacional está relacionado con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, este concepto, involucra factores estructurales como el tipo de organización, las políticas empresariales, las metas, los reglamentos internos y las tecnologías. (Chiavenato, 2007)
- Según los autores la organización es un sistema humano de alta complejidad, el cual cuenta con características particulares a la cultura y al clima organizacional. Por lo tanto, cada organización necesita tener capacidad innovadora que le permita adaptarse al cambio teniendo en cuenta su pasado, presente y futuro, ajustándolo de forma exacta al medio ambiente que lo rodea, integrando a los involucrados en la dinamización de la mejora del clima y la cultura organizacional. (Chiavenato, 2007)
- Para los autores el concepto de cambio se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones, para su supervivencia, en un mundo cada vez más dinámico y en constante evolución. Este proceso según Lewin, ocurre en un ambiente dinámico de fuerzas positivas y negativas que deben estar en equilibrio. Por lo tanto, las organizaciones para lograr el equilibrio, deben realizar los cambios de forma planeada y no al azar (Chiavenato, 2007).
- Por otro lado, los proponentes de esta teoría señalan que la tendencia natural de la organización es crecer y desarrollarse a partir de unos factores intrínsecos a su estructura y otros exógenos relacionados con el ambiente. Para tal fin, las organizaciones deben ser realista, conocer el medio en que opera, planear las relaciones con dicho medio y sus

empleados, estructurarse de manera flexible e informar globalmente los cambios planteados y la adecuación de los mismos (Chiavenato, 2007).

- De acuerdo a los conductistas, las organizaciones son flexibles y su forma depende del ambiente y de la época. Durante su existencia, deben pasar por una serie de etapas que van desde la etapa inicial o pionera, luego por la etapa de expansión donde la organización crece, seguidamente surge la etapa de reglamentación de todas sus actividades, necesaria para su crecimiento. Luego pasa a la etapa burocrática donde la empresa crea un sistema de reglas y procedimientos necesarios para adaptarse al cambio. Por último, está la etapa de la flexibilización o de readaptación, que le permite hacer ajustes a lo ya planeado (Chiavenato, 2007).

2.3.1.6 Teoría Burocrática. Para Max Weber el concepto de burocracia, es la organización eficiente de los recursos organizacionales, para lograr la eficiencia. A través de esta, se explican los mínimos detalles, de la manera como se deben realizar las cosas en las organizaciones. Esta teoría burocrática, de acuerdo con Weber cumple con ciertas características como (Chiavenato, 2007):

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración.

- Profesionalización de los participantes.

2.3.1.7 Teoría Estructuralista. Surgió para el año 1950, fue propuesta por muchos autores que basaron sus investigaciones en la teoría burocrática. Estos proponentes estructuralistas interrelacionan las organizaciones con su ambiente externo y proponen un nuevo concepto de organización y del hombre. Este movimiento estructuralista propone que las organizaciones debieron pasar por una serie de etapas para su desarrollo, entre estas encuentran (Chiavenato, 2007):

- Etapa de la naturaleza, en esta etapa la naturaleza constituye la base única de subsistencia de la humanidad.
- Etapa del trabajo, los elementos de la naturaleza se transforman únicamente a partir del trabajo, este condiciona las formas de la sociedad y, por ende, la forma de las organizaciones.
- Etapa de la organización, la naturaleza, el trabajo y el capital se someten a la organización, la cual ya existía desde los albores de la humanidad.

De igual forma, los exponentes de esta teoría sostienen que el administrador moderno ser exitoso, debe contar con ciertas características de personalidad como son la flexibilidad al cambio, la tolerancia a las frustraciones del conflicto organizacional, la capacidad compensar el trabajo rutinario dentro de la organización y el deseo de realización en lo profesional (Chiavenato, 2007).

En resumen, la teoría estructuralista es un compendio formal de la teoría clásica, e informal de la teoría de las relaciones humanas. En este sentido, la teoría busca el equilibrio entre los elementos racionales e irracionales de la conducta humana y los toma como punto de partida para la vida, la sociedad y el pensamiento moderno. A partir de ahí, los estructuralistas buscan darles

solución a los conflictos externos, originado por fuerzas externas y de los conflictos internos originados en las relaciones humanas (Chiavenato, 2007).

2.3.1.8 Teoría Neoclásica. El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica corresponde: a la teoría clásica maquillada, ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas (Chiavenato, 2007).

A- Fundamentos neoclásicos.

- La administración es un proceso operativo que abarca la planeación, organización, dirección y control.
- La administración requiere fundamentarse en principios de valor predictivo, para resolver situaciones empresariales.
- La administración es una ciencia que debe apoyarse en principios universales.
- Los principios de administración son verdaderos.
- La cultura y el entorno inciden en las concepciones del administrador.

B- Características de la teoría neoclásicas.

- Énfasis en la práctica de la administración, se caracteriza por resaltar la practicidad de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos, es una reacción a todos a la gran influencia de las conciencias del comportamiento en la administración.

- Énfasis en los principios generales de administración, se basa en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas a partir de las “leyes científicas” de los autores clásicos, como planear, organizar, dirigir y controlar.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados, a través de la eficiencia de su operación, la organización puede alcanzar valores esperados.
- Eclecticismo conceptual, esta teoría tiene como base la teoría clásica, no obstante, recogen el contenido de otras teorías administrativas reciente.

2.3.1.9 Teoría de la Administración por Objetivos (APO). Entre los principales autores neoclásicos, se encuentra Humble y Odióm, estos consideran que el (APO) es un método por el cual los jefes y subordinados establecen las metas y las responsabilidades específicas para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Características de la APO:

- El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
- El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación entre los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y en el control de resultados.
- Evaluación continua, revisión y modificación de los planes.
- Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
- Apoyo intensivo del personal.

En esta teoría partir de los objetivos organizacionales establecidos, se elaboran los planes tácticos para alcanzar los objetivos departamentales, por lo tanto, los planes tácticos se detallan

en planes operacionales. La responsabilidad de elaborar estos planes tácticos recae en los gerentes y subordinados. Desde la APO, se considera que todos los planes deben ser cuantificados, medibles y controlados. La evaluación de los objetivos se debe hacer según su importancia y de acuerdo a los siguientes aspectos (Chiavenato, 2007).

- Los objetivos proporcionan una finalidad común.
- Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.
- Mejoran las posibilidades de previsión del futuro.
- Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

En síntesis, la APO busca integrar el desarrollo de la empresa y de sus gerentes con los objetivos de objetivos individuales de las personas de cada área funcional y que están encargadas de su realización (Chiavenato, 2007).

2.3.1.10 Teoría Sistemas. Un sistema es un conjunto de unidades combinadas interdependientes e interactuantes, que forman un todo organizado. Desde esta visión, la administración bajo el enfoque de sistemas, se entiende como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, que conforman un todo sinérgico y se orienta hacia un determinado propósito a partir de la interdependencia del ambiente que lo rodea. (Chiavenato, 2007).

Tipos de sistemas:

- En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos.
- En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

2.3.1.11 Teoría Situacional o de Contingencia. La Teoría situacional va mucho más allá de la teoría de sistemas, es la más reciente de las teorías administrativas y es el punto de partida para nuevos modelos organizacionales más flexibles. El enfoque de esta teoría hace hincapié en que la eficacia organizacional se alcanza a través de combinar varios modelos organizacionales y no siguiendo una fórmula única. Desde esta perspectiva teórica se puede determinar las siguientes premisas del enfoque situacional. (Chiavenato, 2007).

- La estructura de la organización y su funcionamiento depende de la relación con el medio ambiente externo.
- Diferentes ambientes requieren de diferentes diseños organizacionales.
- En las organizaciones y en la administración, nada es absoluto y todo es relativo.
- Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas.
- Las características ambientales condicionan las características organizacionales.
- Las características organizacionales únicamente pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se confrontan.
- La Teoría situacional representa un paso más allá de la Teoría de los sistemas en administración. - La organización y la administración son un sistema compuesto de subsistemas y definido por límites que lo identifican en relación con el supra sistema ambiental.

- La estructura y la conducta organizacional son variables dependientes mientras las variables independientes son el ambiente y la tecnología.

Para poderle hacer frente a los desafíos empresariales desde la teoría situacional, las organizaciones se diferencian en tres niveles: (Chiavenato, 2007)

1. Nivel institucional o estratégico, es el nivel más elevado (Propietarios, directores, accionistas y altos ejecutivos). Este nivel es el responsable de la toma de decisiones y la definición de los objetivos y el accionar para su consecución. (Chiavenato, 2007)

2. Nivel intermedio, es el nivel gerencial encargado de articular los niveles superiores e inferiores de la organización. La función de este nivel es darles frente a los problemas de adecuación que se presentan con las decisiones tomadas por el nivel estratégico con las operaciones realizadas en el nivel. (Chiavenato, 2007).

3. Nivel operacional. Es el nivel operacional o técnico, está ubicado en las áreas inferiores de la organización, está relacionado con los problemas organizaciones de ejecución de tareas y operaciones. (Chiavenato, 2007).

2.4 Marco conceptual

De acuerdo con (Duque, 2018), la **administración** es el arte, ciencia o técnica para realizar las cosas a través de la gente, para tal fin, la administración se vale del proceso administrativo. En este sentido, se puede señalar que este proceso administrativo está conformado por unos principios, técnicas, conocimientos y herramientas cuya finalidad es el alcance de los objetivos

organizacionales a través de la optimización de los recursos y la generación de un impacto en la calidad de vida de las personas y el entorno.

Dicho lo anterior, se puede definir al **proceso administrativo** como al conjunto de etapas ordenadas e integradas, por medio de las cuales se lleva a cabo la administración. (Münch y García, 2006, p. 34), citado por (Duque, 2018). Asimismo, el proceso administrativo es el instrumento a través del cual el administrador logra la consecución de los objetivos empresariales. Este conjunto de etapas o funciones del proceso administrativo, permiten realizar las actividades bajo ciertos lineamientos estructurados en la planeación, organización, dirección y control. (Duque, 2018)



Figura 1. Ciclo del proceso administrativo
Fuente: Tomado de (Duque, 2018)

En la figura anterior, se puede observar que el proceso administrativo es un ciclo, el cual se compone de dos fases, la mecánica que contiene las etapas de planeación y organización. Y la dinámica que se conforma de las etapas de dirección y control (Duque, 2018). Figura 2.



Figura 2. Fases y etapas del proceso administrativo

Fuente: Tomado de (Duque, 2018).

- **La planeación**, esta etapa significa pensar en el futuro, para lo cual es necesario incorporar decisiones concretas sobre la “estrategia, los objetivos, los procedimientos y los valores”, que permitan coordinar de manera integral todos los elementos que se requieren para conseguir lo que se quiere lograr. La planeación es importante debido a que es la etapa principal del proceso administrativo y enmarca la toma de decisiones. Por tal razón, la planeación prima sobre las demás funciones administrativas y debe hacer parte del pensamiento general de todos los integrantes de la organización. (Duque, 2018).

Además de los principios, la planeación requiere de unos elementos o ejes fundamentales del proceso administrativo que son transversales a la dinámica de la administración. **Este modelo estratégico**, le permite a la organización a través del establecimiento de la **misión**, razón de ser de la empresa, indicar con claridad la función que se realiza y la manera como se realiza. Por lo

tanto, la misión debe contener en su planteamiento el mercado, los valores y el producto o servicio que se oferta (Duque, 2018). Otro elemento clave del proceso de planeación es la **visión**, la cual surge de la misión y consiste en proyectarse hacia el futuro, tomando en cuenta los recursos con lo que cuenta la organización para lograrla. Entre los elementos que se destacan por su importancia en el proceso de planeación se encuentran los principios, los cuales se relacionan con los aspectos morales que promueven las acciones de los individuos (Chiavenato, 2007).

Tabla 1.
Principios de la etapa de planeación

Principios	Características
Factibilidad.	Debe ser realizable, viable, posible.
Objetividad.	Nada de opiniones subjetivas ni especulaciones.
Flexibilidad.	Posibilidad de holgura para los imprevistos.
Unidad.	Unido al plan general, alineado armónicamente.

Fuente: Autoras del proyecto, tomado y modificado a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010), citado por (Duque, 2018).

De igual forma, los objetivos también hacen parte de los elementos del proceso de planeación, pero, solo se establecen una vez, la misión y la visión de la empresa se hayan determinado con claridad y de acuerdo al análisis (DOFA) de las fortalezas y debilidades de la organización. (Duque, 2018). Posterior a estas etapas, se pueden formular los **objetivos**, los cuales son los fines o las aspiraciones que la empresa busca alcanzar en un periodo de tiempo determinado y marcan el camino hacia donde se debe orientar lo planeado. En este orden de ideas, aparecen los **planes** como un elemento más del proceso administrativo, los cuales son un diseño detallado de todo lo que se ha planeado en lo estratégico, lo táctico y lo operacional. El

último elemento del proceso de planeación está relacionado con los **procedimientos**, los cuales indican de manera secuencial las actividades repetitivas de cada proceso (Duque, 2018).

- **La organización:** Es la etapa que dinamiza el proceso administrativo, en ella se establece la estructura organizacional o el tipo de organización de una empresa. Se caracteriza por vincular al engranaje estructural de la organización los conceptos como: líneas de autoridad, jerarquización, normas, canales de comunicación y áreas funcionales de la organización. De acuerdo con varios autores la importancia de esta etapa radica en “lograr el óptimo manejo de todos los recursos, a través del agrupamiento correcto del talento humano y de las actividades para alcanzar lo planeado” (Duque, 2018). En este orden de ideas, es preciso mencionar que para lograr una óptima fase de organización es necesario tener en cuenta las etapas que la conforman, con la finalidad de poder determinar el tipo de esquema organizacional que requiere la empresa. Entre las etapas de la organización se encuentran:

A- División del trabajo: Consiste en delimitar las actividades, con el propósito de realizar una función determinada eficientemente y procurando el mínimo esfuerzo. Esta etapa de la organización da lugar al principio de especialización. Por lo anterior, para que una estructura organizacional sea exitosa, es necesario hacer esta división del trabajo de manera precisa y clara (Chiavenato, 2007). Para llevar a cabo la división del trabajo se deben tener en cuenta las siguientes fases:

- La jerarquización: A través de esta etapa se instauran los niveles de autoridad y responsabilidad al interior de las áreas funcionales de la empresa (Chiavenato, 2007). En otras palabras, jerarquizar significa disponer de las funciones de una organización por orden de

importancia, estos niveles jerárquicos se encuentran agrupados a través de centros de autoridad y responsabilidad, independientemente de la función que se ejecute. Por lo tanto, se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel de la organización (Chiavenato, 2007).

- **Departamentalización:** Consiste en agrupar las funciones y actividades en unidades específicas, esta división orgánica le permite a la empresa desempeñar eficientemente las diferentes actividades organizacionales (Chiavenato, 2007). En otras palabras, la consecuencia de un diseño o estructura organizacional definido es la departamentalización, entiéndase esta última, como las áreas operacionales básicas donde la empresa desarrolla sus actividades. Según Henry Fayol, existen (6) áreas funcionales como son: el área administrativa, la cual es transversal a las demás áreas, el área técnica, el área comercial, el área financiera, el área contable y el área de seguridad. (Chiavenato, 2007). El diseño de las áreas funcionales dependerá del tamaño de la empresa y para tal fin, puede emplear un solo tipo de departamentalización o combinarlos. Tabla 2.

Tabla 2.
Tipos de áreas funcionales o departamentalización

Tipo	Descripción
Funcional	“Se basa en las funciones que requieran actividades semejantes y son agrupadas teniendo en cuenta esa condición.” (Duque, 2018)
Por productos o servicios	“Se agrupan las áreas funcionales teniendo en cuenta las salidas o los resultados de la empresa.” (Duque, 2018)
Geográfica	“Se departamentaliza teniendo en cuenta el lugar donde se llevan a cabo las operaciones de la empresa o el área de mercado a donde opera el grupo social.” (Duque, 2018)
Por clientes	“Los clientes se organizan teniendo en cuenta las características que la empresa considere pertinente para diferenciarlos.” (Duque, 2018)
Por procesos	“La base para esta departamentalización son la secuencia de pasos que requiere un proceso.” (Duque, 2018)

Fuente: Autoras del proyecto.

- Descripción de funciones: Una vez definido los niveles jerárquicos y las áreas funcionales de la empresa, se debe llevar a cabo la descripción ordenada y clasificada de todas las funciones y procesos para realizar un trabajo, por lo que es necesario, realizar un minucioso análisis de cada puesto laboral (Chiavenato, 2007).

B- Coordinación: Es el proceso que permite unificar los esfuerzos en grupo social, con la finalidad armonizar el trabajo y lograr los objetivos empresariales (Chiavenato, 2007).

Ahora bien, para que la organización se haga de forma óptima se hace necesario tener en cuenta los principios fundamentales que la componen. Tabla 3.

Tabla 3.
Principios de la etapa de organización

Principios	Características
Especialización.	El trabajo debe limitarse a la realización de una sola tarea.
Del objetivo.	Un cargo en una empresa debe estar justificado con los objetivos del grupo social.
Jerarquía.	Debe haber centro de autoridad.
Autoridad y responsabilidad.	En cualquier cargo debe haber el mismo grado de autoridad y responsabilidad.
Unidad de mando.	Un solo jefe.
Amplitud de control.	Tener cuidado con la cantidad de colaboradores para un ejecutivo.
Difusión.	Comunicar los cargos creados y sus funciones.

Fuente: Autoras del proyecto, tomado y modificado a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010), citado por (Duque, 2018).

- **La dirección:** Es parte primordial de la fase dinámica, por cuanto, es una de las etapas más relevante del proceso administrativo. La dirección se puede definir como el proceso de liderar, dirigir o administrar todos los esfuerzos de las personas que intervienen en la empresa para lograr los objetivos propuestos. En esta etapa se logra realizar todo lo planeado a través de la autoridad

de un cargo jerárquico, el cual es el encargado de la toma de decisiones a nivel estratégico. En otras palabras, es la capacidad que tiene un líder de influenciar a un grupo social para que ejecuten las actividades laborales necesarias para la consecución de los objetivos generales de la empresa (Duque, 2018). Desde esta óptica, es preciso señalar que para que la dirección se ejecute correctamente es imprescindible partir de los principios establecidos y de las características fundamentales que la componen. Tabla 4.

Tabla 4.
Principios de la etapa de dirección

Principios	Características
Ámbito de control.	Se requiere de un número apropiado de subordinados para realizar esta función de dirección correctamente.
Unidad de mando.	No debe haber varios directivos para un solo empleados.
Coordinación de intereses.	Encaminado al logro de los objetivos.
Impersonalidad de mando.	La autoridad surge como una necesidad para lograr los objetivos y no de la voluntad de los directivos.
Vía jerárquica.	Se deben respetar los canales de comunicación y los cargos establecidos.
De la resolución de conflictos.	La gestión administrativa permite desarrollar elementos y tácticas en la resolución de conflictos, en pro de poderlos aprovechar y crear nuevas opciones.

Fuente: Autoras del proyecto, tomado y modificado a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010), citado por (Duque, 2018).

En cuanto a las características de la dirección que se deben tener en cuenta al dirigir, se encuentran:

- Toma de decisiones: Es la elección más acertada entre un conjunto de alternativas disponibles para la resolución de una situación particular. La toma de decisiones es

responsabilidad del nivel estratégico y en este proceso decisorio la planeación es fundamental (Duque, 2018).

- Integración: En esta etapa se consolidan los recursos necesarios con los que cuenta la empresa para poder ejecutar la decisión tomada. En esta etapa las personas son de suma importancia, por lo tanto, el personal debe estar calificado para las responsabilidades y funciones que le son asignadas (Duque, 2018).

- Motivación: Se puede definir como la herramienta que emplea la empresa para estimular e impulsar a los colaboradores a realizar sus actividades laborales con energía y satisfacción (Duque, 2018).

- Comunicación: La comunicación es un “(...) proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social” (Münch y García, 2006, p. 172) citado por (Duque, 2018) . Se considera que es uno de los grandes problemas de la mayoría de organizaciones, por tal razón, esta característica de la organización se constituye en la mejor herramienta empresarial para ejercer la dirección (Duque, 2018).

- Liderazgo: De acuerdo con (Duque, 2018), es la “habilidad que tienen las personas de poder influir en otros, con la finalidad de desarrollar sus potencialidades para el logro de los objetivos estratégicos y personales”.

- **El control:** Es la confrontación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados. Es la última etapa del proceso y se fundamenta en los siguientes principios (Duque, 2018). Tabla 5

Tabla 5.
Principios de la etapa de control

Principios	Características
Equilibrio.	A cada proceso debe suministrarse el grado de control específico.
Oportunidad.	Se espera que sea aplicado antes de que sea necesaria una corrección.
Variaciones.	Todas las desviaciones deben tratarse con el tiempo y la dedicación necesaria.
De los estándares.	Crear un parámetro necesario para poder ejercer control.
Función controlada.	La persona que realiza el control no debe estar vinculada al proceso a controlar.

Fuente: Autoras del proyecto, tomado y modificado a partir de Münch y García (2006) y Ospina (2010), citado por (Duque, 2018).

Para lograr la correcta ejecución de esta etapa, es fundamental identificar el estándar que se va a medir, comparar, corregir y una vez realizado esta parte de proceso se debe comunicar.

Asimismo, es de suma importancia tener en cuenta en el ejercicio del control el tiempo, el costo y la calidad (Duque, 2018).

2.5 Marco legal

A continuación, se esboza la legislación que permite el establecimiento y funcionamiento de la empresa “Triple KKK”.

Constitución Política de Colombia (1991). En su artículo 14 indica que en Colombia todas las personas tienen el derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica. (Secretaría del Senado, Constitución Política de Colombia, 1991).

Mediante el artículo 333 establece que la iniciativa y la libre asociación para actividades privadas, dentro de los límites del bien común para su ejercicio, están permitidas en Colombia, sin que para ello, alguien pueda exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. Igualmente, este artículo contempla la libre competencia económica como un derecho que supone responsabilidades. Asimismo, la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones” (Secretaría del Senado, Constitución Política de Colombia, 1991).

Código del Comercio Colombiano. En el artículo 10 señala que “Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles”. (Congreso de Colombia, 2014).

En el artículo 12 contempla que “Toda persona que según las leyes comunes tengan capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales” (Congreso de Colombia, 2014).

Ley 905 de 2004. Expedida por el Congreso de Colombia, “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.”. La ley MYPIME, tiene como finalidad la promoción y el apoyo a la creación de micro, medianas y pequeñas empresas. Igualmente, define los parámetros por los cuales se clasifica el tamaño de cada tipo de empresa; y además establece los incentivos fiscales y parafiscales con el fin de ayudar al desarrollo de las empresas (Secretaría del Senado, 2004).

Ley 100 de 1993, a través de la cual se crea el sistema de seguridad social integral, cuyo objetivo es garantizar los derechos ineludibles de las personas, la comunidad y de los trabajadores, con la finalidad de fomentar la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva, por cuanto, su intención fue la de especificar propiedades, características y rasgos importantes de la situación actual de la empresa “Triple KKK”, en lo relacionado con el proceso administrativo y el tipo de modelo organizacional. Asimismo, el estudio tuvo un enfoque mixto de tipo transversal, porque requirió un proceso de recolección, análisis y evaluación de datos cuantitativos y cualitativos, que permitieron describir el fenómeno y favorecer la comparación de los resultados y su interpretación; de tal forma, que se pudieron realizar deducciones respecto al estudio de los procesos administrativos y tipo de modelo organizacional de la empresa objeto de esta investigación (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) .

3.2 Población

La población está conformada por (1) propietario administrador y (7) colaboradores de la empresa “Triple KKK”, ubicada en la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta lo reducido del tamaño de la población objeto de estudio, se tomó como muestra el 100% de la misma, por lo tanto, no se requirió el empleo de formula estadística.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

De acuerdo con (Acevedo, 1992), el instrumento de recolección de información debe tener unas características, las cuales deben permitir medir lo que se pretenda medir y no otra cosa. Igualmente, este instrumento debe ofrecer la seguridad de que lo que está midiendo se haga de forma correcta y ajustado al problema de estudio. Por lo descrito, los instrumentos empleados en esta investigación fueron el cuestionario tipo encuesta y la entrevista.

La entrevista se aplicó a la propietaria administradora (Apéndice A) y la encuesta a los empleados (Apéndice B) de la empresa “Triple KKK”. Por medio de estos instrumentos, se obtuvo la información requerida para llevar a cabo el diagnóstico del proceso administrativo en las áreas funcionales de la empresa y realizar el análisis del modelo organizacional, con la finalidad de proponer alternativas de solución a las falencias encontradas.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información demandada para la realización de esta investigación, se recolectó haciendo uso de:

3.5.1 Revisión documental. Anterior al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo una detallada revisión bibliográfica de los constructos que sustentan la Teoría General de la Administración y que sirvieron para dar luz a la investigación propuesta.

3.5.2 Análisis e interpretación de los datos recopilados. La información suministrada por la propietaria y los colaboradores de la empresa “Triple KKK”, se presenta cuantitativamente a través de figuras y tablas por cada pregunta. Asimismo, la evaluación de la información se realizó cualitativamente intentando describir de manera precisa las características del objeto de este estudio, de tal forma, que los resultados obtenidos permitieron realizar el estudio de la aplicación del proceso administrativo en las áreas funcionales de la empresa “Triple KKK” y a su vez determinar el modelo de organización de la empresa.

Capítulo 4. Resultados

Para realizar el análisis del proceso administrativo en la empresa “Triple KKK”, se entrevistó a la fundadora y propietaria, la Señora Ester Cecilia Lizcano de Paba y se aplicó una encuesta a los colaboradores, quienes suministraron la información necesaria acerca de los procedimientos de la empresa. Los resultados de la entrevista y de la encuesta se encuentran consignados a continuación.

4.1 Resultados de la aplicación de instrumentos

4.1.1 Entrevista aplicada a la administradora de la empresa “Triple KKK”

Planeación.	Respuesta
¿La empresa tiene definida una misión?	Actualmente no cuenta con una misión.
¿Cuáles son los elementos importantes de su misión?	Nuestra empresa fabrica productos cómodos de muy buena calidad, además prestamos un servicio responsable a nuestros clientes. Al hacer nuestro trabajo lo hacemos en equipo y de la mejor manera posible. Contamos con trabajadores con mucha experiencia en lo que hacen y que le ponen el corazón a la empresa, porque saben que si, a la empresa les va bien a ellos también.
¿La empresa tiene establecida el visión?	Todavía no tiene una visión.
¿Cuáles son los elementos importantes de su visión?	Como empresa queremos ser la mejor en la ciudad y llevar nuestros productos a muchas regiones del país. Además, estamos diseñando variedad de productos para poder tener más clientes. Hemos tenido la oportunidad de vender nuestros productos en otras ciudades diferente a Ocaña y eso nos da las fuerzas para seguir trabajando y haciendo lo mejor que podemos.

¿La empresa tiene establecidos objetivos estratégicos?	Los objetivos los establecemos cuando nos llega un pedido, no lo hacemos a futuro, porque no sabemos qué cantidad de pedidos tenemos que elaborar.
¿Cuáles considera usted que sean los objetivos estratégicos de su empresa?	Producir ropa de calidad, ser responsables con nuestros clientes, mantener la imagen positiva que tiene la empresa en la ciudad y fuera de ella. Además, de poder continuar con nuestra labor para seguir generando ingresos.
¿Existen, políticas establecidas en la empresa?	Políticas: Nosotros cuando contratamos a los trabajadores les hablamos claro, especialmente como se deben hacer las cosas y de la responsabilidad que tienen con las máquinas y las telas. Además, le recomendamos lo importante de hacer bien el trabajo y de la forma como tratar al cliente. Cuando los trabajadores comienzan con nosotros, saben cuánto van a ganar, la forma como entran a trabajar y a que tienen derecho como permisos de salud y otras cosas parecidas.
¿Tiene definida una metodología para la planeación en su empresa?	La verdad no, lo que hacemos es un listado de las cosas que vamos hacer a la hora de entregar un pedido. Pero, no lo hacemos para mucho tiempo, porque eso depende de la cantidad de pedidos que tenemos. Lo que sí, le puedo decir, es que contamos con unos presupuestos que nos permite guiarnos para la compra de materias primas. Igual, cuando llega el pedido del cliente asignamos una serie de procedimientos y acciones al personal de producción y establecemos unos tiempos para que estén listos, porque me gusta que el pedido esté terminado dos días antes, por si hay algún problema.

¿Cuáles considera usted son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Fortalezas: Somos una empresa responsable que nos preocupamos por el cliente, hacemos nuestros productos con calidad y los entregamos a tiempo. Tenemos trabajadores que hacen las cosas muy bien, porque contamos con muchos años de experiencia, nuestra empresa es prácticamente una de las primeras que se creó en Ocaña, mi esposo y yo somos reconocidos en las escuelas y colegios de la ciudad de Ocaña y su provincia. Además, tenemos clientes de uniformes deportivos en los pueblos cerca de Ocaña y vendemos para Bogotá y Bucaramanga. La gente tiene una buena imagen de la empresa y nos recomiendan con otros clientes.

Debilidades: De administración y números no sabemos mucho, lo normal de las cuentas. Yo con tantos años en esto, ya sé cuánto se gasta y que se debe comprar. Entiendo que es muy difícil cuando por enfermedad u otra razón yo no puedo estar. En la parte de los ingresos también es muy difícil, porque, como le dije trabajamos solo por pedidos y con el problema del paro del Catatumbo y con tanta empresa en la actualidad, nos queda muy complicado a veces. Sabemos que debemos mejorar nuestras maquinas, porque hay empresas que usan tecnología, pero esto es muy costoso por ahora para nosotros.

¿Cuáles considera usted son las oportunidades y amenazas de la empresa?

Oportunidades: Como los clientes nos recomiendan por la calidad y precio de los productos que vendemos, sabemos que podemos llegar a otras ciudades de la región y porque no del país, ya hemos enviado para Bogotá y Bucaramanga. Necesitamos hacer el esfuerzo de comprar maquinas mucho más avanzadas, para que podamos producir más y mejor. Además, queremos mejorar todo lo relacionado con la forma como administramos.

Amenazas: Nos preocupa mucho cuando la situación en los pueblos cercanos se pone complicada por los enfrentamientos y los paros que hacen, ya hemos tenidos que pasar muchas veces por esa situación, esto

	nos afecta porque muchos de nuestros clientes son de esos pueblos. Igual, en Ocaña han llegado grandes empresas que además de vender productos también hacen uniformes deportivos y para personal médico a un precio más económico, lo que pasa es que la gente ya nos conoce y les gusta nuestros uniformes.
Organización	Respuestas
¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?	La empresa no tiene establecida como tal una estructura organizacional definida.
¿Cómo está conformada su estructura organizacional?	Existe un área de producción y de administración que yo dirijo. Además, nos colabora una contadora en la parte contable, que viene a final de mes.
¿Es clara para sus colaboradores la estructura organizacional de la empresa?	No lo sé, creo que sí.
¿La estructura organizacional actual, favorece el logro de los objetivos empresariales?	No creo, yo estoy consciente que debemos mejorarla. Porque toda la responsabilidad recae en mí, yo soy la encargada de comprar, vender, realizar las listas para producción y llevar los datos de lo que se vende y se compra, además de cobrarles a los clientes y pagarles a los empleados.
¿Todos los colaboradores conocen sus responsabilidades?	Si claro, ellos saben cuáles son sus responsabilidades.
¿Todos los colaboradores conocen sus funciones?	Si, al contratarlos les decimos cuáles son sus funciones.
¿Todos los colaboradores cuentan con alguna metodología específica para realizar sus tareas?	Su experiencia y cuando yo veo que les falta pericia los oriento.
¿Los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran definidos en la estructura organizacional de la empresa?	La autoridad y la responsabilidad toda recaen en mí, por ser la dueña.
¿Cada área de la empresa cuenta con un supervisor o director?	No, yo soy la encargada de todo.
Dirección	Respuestas
¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones en la organización?	Las decisiones la tomamos mi esposo y yo. Tomamos en cuenta la cantidad de pedido y planeamos como lo vamos a producir, nos basamos en lo económico, en la experiencia que tenemos y el conocimiento.
¿Para la toma las decisiones usted considera las opiniones de sus colaboradores?	A veces cuando consideramos necesario, entienda que hay cosas en las que no podemos pedir opinión porque es nuestra responsabilidad con el cliente.

¿La toma de decisiones se basa en históricos e información del entorno?	No siempre, cuando tomamos decisiones lo hacemos teniendo en cuenta el pedido.
¿El proceso de toma de decisiones es ágil y oportuno?	Yo creo que sí, cuando nos llega el pedido tratamos de hacer todo lo mejor y más rápido posible para cumplirle al cliente. Yo cuento con unos registros que me permiten establecer la cantidad de materiales, el tiempo y lo que voy a cobrar por cada prenda.
¿Cómo considera que se da el proceso de liderazgo en toda la estructura organizacional?	En la empresa soy yo la que lidero por lo general toda la producción.
¿Los procesos se pueden delegar o son exclusivamente centralizados?	En su gran mayoría, los procesos más importantes los superviso yo. Se trata de seguir teniendo la calidad, no es que desconfié de mis empleados, pero usted sabe es mejor revisar las cosas.
¿Cómo se da el proceso de comunicación a lo largo de la estructura organizacional?	Nosotros intentamos comunicarnos siempre con nuestros empleados tratamos de que el ambiente sea muy armónico.
¿Los canales de información y comunicación se encuentran bien definidos?	Yo creo que sí. Mis empleados siempre me comentan las cosas.
¿El proceso de comunicación es efectivo y eficiente?	Como le dije, siempre nos comunicamos y tratamos de entendernos.
¿Cuál es el proceso para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?	Un proceso como tal no existe, nosotros contratamos familiares y personas que nos recomiendan.
¿Motivan a su personal y de qué forma?	Si, motivamos al personal en lo posible, cuando sucedió lo del paro del Catatumbo, nosotros no les disminuimos su sueldo y les mantuvimos las cesantías a pesar de que esos meses fueron muy difíciles para nosotros. Además, cuando yo puedo los capacito personalmente. Y si hay cursos en el SENA, los apoyamos con tiempo para que mejoren sus habilidades. Tratamos de que aprendan y por tal razón los rotamos de puesto cuando podemos.
¿Existen capacitaciones para el personal, de qué tipo?	Como de dije anteriormente si yo los capacito en corte, confección y diseño cuando puedo.
¿Cuál es el proceso de asignación salarial?	Nosotros le pagamos un básico y sabemos que respecto a otras empresas es mejor.
¿La empresa cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas?	Si, de eso nos cercioramos cuando nos recomiendan a los trabajadores. Adema muchos son familia con muchos años de experiencia en el sector de manufacturas.

Control	Respuestas
¿Se han establecido procesos para medir y evaluar el desempeño?	Cuando terminamos un pedido, miramos si cumplimos los tiempos propuestos, si la materia prima resulto ser la mejor y si el personal cumplió con lo solicitado. En otras áreas no lo hacemos.
¿Son efectivos los controles existentes?	Yo pienso que no existen controles como tal, solo revisamos y listo.
¿Los procesos de medición y evaluación están acordes a la realidad organizacional?	No
¿Se toman medidas correctivas a las desviaciones encontradas, cuáles?	En lo posible intentamos corregir los problemas que se nos presentan, lo que pasa es que cuando estamos en temporada de colegios, nos queda muy difícil, pero en lo que se puede tratamos de solucionar.
¿Las medidas correctivas, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?	La mayoría de las veces hablo con trabajadores cuando pasan cosas que creo no están hechas de manera correcta.

4.1.2 Resultados encuesta aplicada a los empleados de la empresa “Triple KKK”

A) Planeación.

Tabla 6.

Conocimiento de elementos estratégicos de la empresa "Triple KKK"

	Si		No		Totales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Misión	0	0	7	100	7	100
Visión	0	0	7	100	7	100
Objetivos	0	0	7	100	7	100
Valores	0	0	7	100	7	100
Políticas	5	71	2	29	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

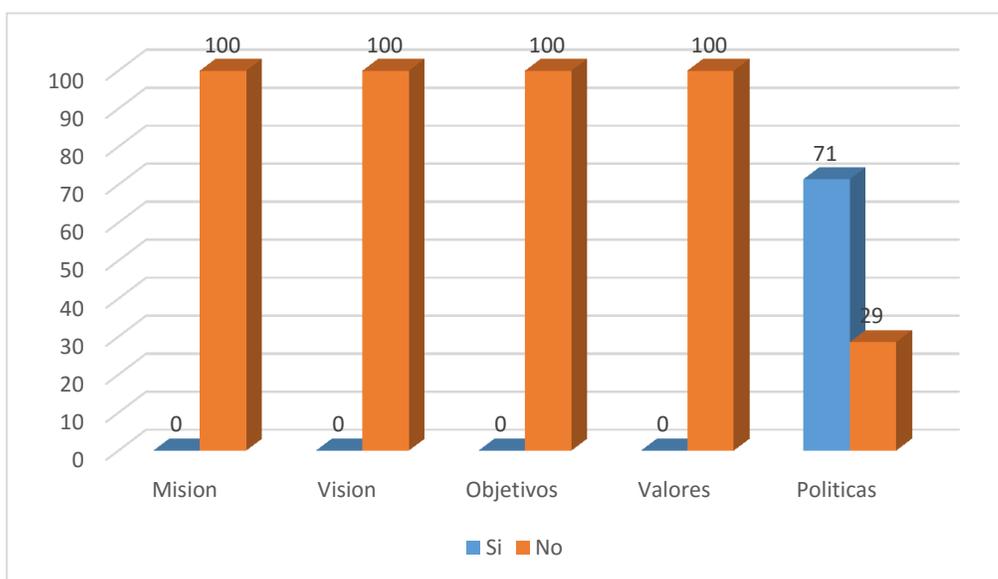


Figura 3 Conocimiento de elementos estratégicos empresa "Triple K"

Fuente: Autoras del proyecto

En la figura 7 se observa que la mayoría de empleados de la empresa “Triple KKK”, (71%) conocen algunas políticas internas de la organización, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados estos lineamientos están relacionados con el tipo de contrato, el establecimiento de horarios, salario, licencias e incapacidades. En lo relacionado con la misión, visión, objetivos y valores empresariales, el (100%) de los empleados encuestados, señalaron no tener conocimiento al respecto. Cabe resaltar, que, aunque los empleados refieren conocer algunas políticas o lineamientos, estas en su mayoría no están por escrito y se comunican de forma verbal.

Tabla 7.

Definición de planes y programas a largo plazo

	Frecuencia	%
Si	0	0
No	7	100
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

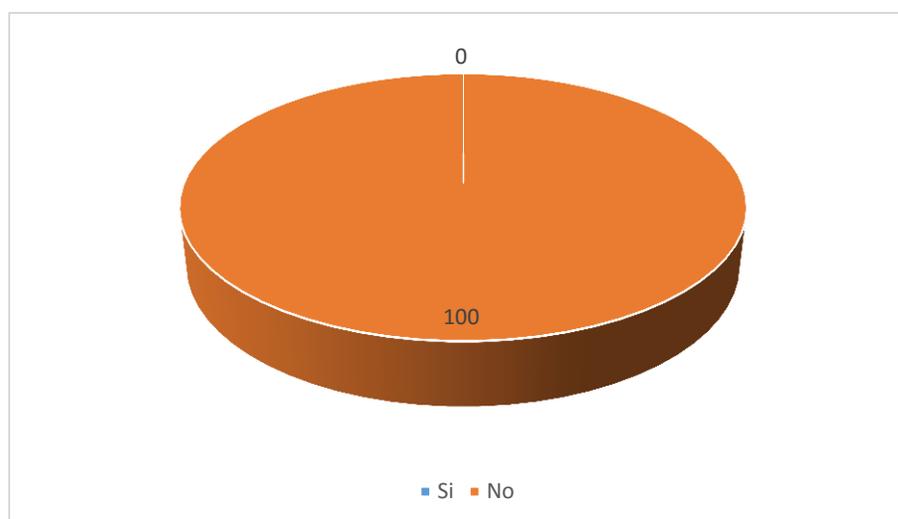


Figura 4 Definición de planes o programas a largo plazo

Fuente: Autoras del proyecto.

Conforme a los datos obtenidos a través de la encuesta, se pudo determinar que el (100%) de los trabajadores no tienen definidos planes y programas a largo plazo. Los mismos, manifestaron que estos planes se definen a corto plazo y se hacen de acuerdo a los pedidos y son elaborados directamente por la administradora.

Tabla 8.

Fortalezas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Bajo 1		Medio 2		Alto 3		Totales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Precio	2	29	5	71	0	0	7	100
Calidad	0	0	0	0	7	100	7	100
Servicio al cliente	0	0	0	0	7	100	7	100
Portafolio de productos	2	29	0	0	5	71	7	100
Imagen y reconocimiento	0	0	0	0	7	100	7	100
Trabajo en equipo	0	0	5	71	2	29	7	100
Sentido de pertenencia	0	0	0	0	7	100	7	100
Participación del mercado	0	0	5	71	2	29	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

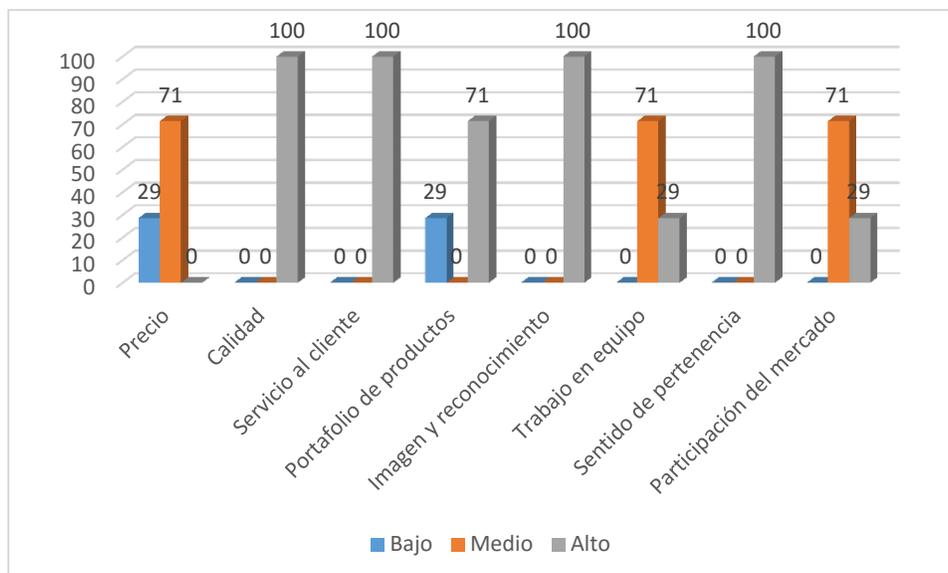


Figura 5. Fortalezas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto

En lo que se refiere a las fortalezas de la empresa “Triple KKK”, la totalidad de los encuestados (100%) manifestaron que la calidad de los productos, el servicio al cliente, la imagen de la empresa y el sentido de pertenencia, son las principales fortalezas que caracterizan la organización. Igualmente, un gran porcentaje considera que además de los factores anteriores, el precio, la diversidad de productos y el trabajo en equipo son elementos que fortalecen a la empresa. De lo contextualizado, se puede inferir que el conjunto de todas estas fortalezas le ha permitido a la empresa construir durante su larga trayectoria en el sector manufacturero de la ciudad de Ocaña y su provincia, una ventaja competitiva, que le ha dado la oportunidad de posicionarse en el mercado. En este orden de ideas, esta investigación es pertinente, por cuanto se pretende con la estructuración administrativa, maximizar las bondades de la empresa, para consolidarse como líder del mercado local y expandirse a nuevos horizontes.

Tabla 9.
Debilidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Bajo 1		Medio 2		Alto 3		Totales	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Escasa organización administrativa	0	0	1	14	6	86	7	100
Publicidad y promoción	2	29	5	71	0	0	7	100
Escasa tecnología	2	29	5	71	0	0	7	100
Recursos económicos	4	57	3	43	0	0	7	100
Precio	5	71	2	29	0	0	7	100
Recurso humano	6	86	1	14	0	0	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

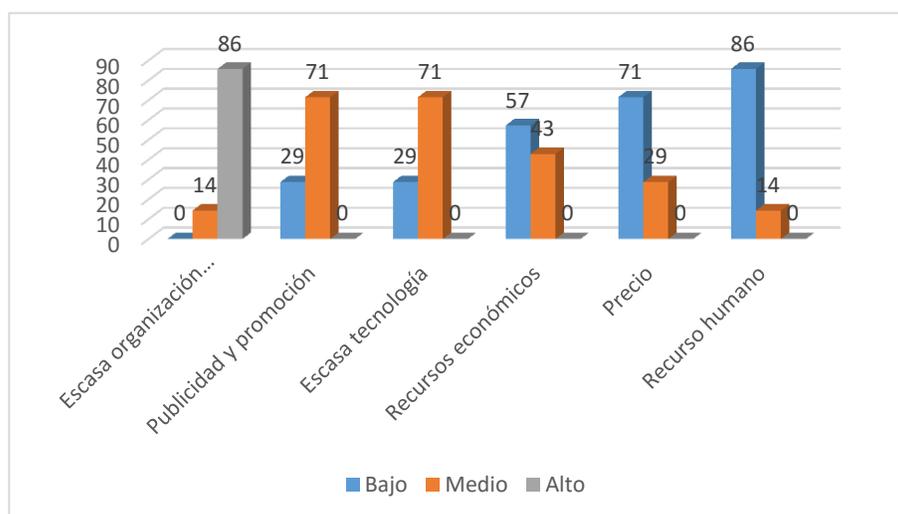


Figura 6. Debilidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto

En la figura anterior, es posible observar que gran parte de los empleados encuestados consideran la escasa organización administrativa (86%), como una debilidad alta, este hecho queda evidenciado en la alta carga procesal que recae en el área de administración. Igualmente, manifestaron que la escasa tecnología (71%) con la que cuenta la empresa y la poca publicidad y promoción (71%) en los medios de comunicación de la ciudad, son debilidades medias que no les

permite llegar a más clientes. Bajo lo expuesto, es preciso adicionar que un (43%) de los empleados, sienten que los recursos económicos son una debilidad de la empresa, por cuanto, dependen mucho de la situación del mercado de la provincia de Ocaña.

Tabla 10.

Oportunidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Bajo 1		Medio 2		Alto 3		Totales	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Desarrollo de nuevos mercados a nivel local, regional y nacional	0	0	0	0	7	100	7	100
Campañas publicitarias por medios masivos de comunicación	1	14	4	57	2	29	7	100
Tecnología de punta	0	0	5	71	2	29	7	100
Diversificación de la producción	5	71	2	29	0	0	7	100
Estructuración administrativa	0	0	3	43	4	57	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

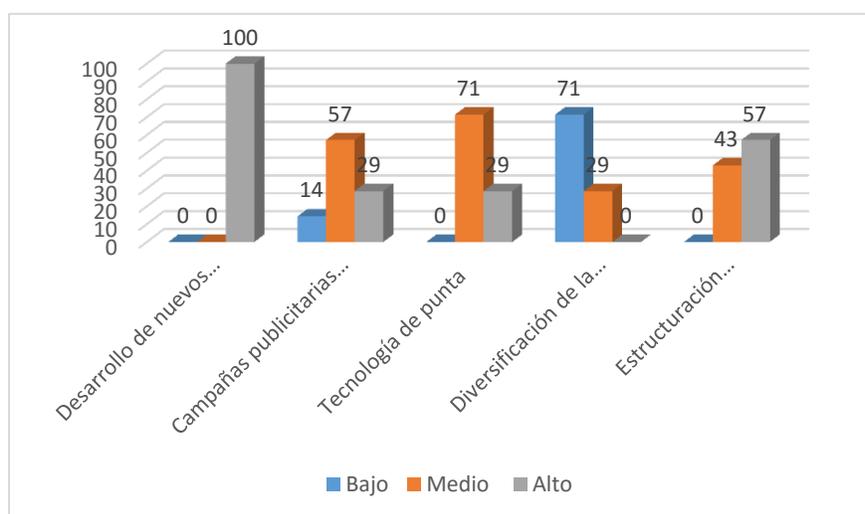


Figura 7. Oportunidades percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto.

Para el total de los empleados encuestados, la empresa “Triple KKK” tiene una oportunidad altísima en desarrollar nuevos mercados a nivel regional, debido a la calidad de sus manufacturas

y el servicio al cliente. Asimismo, señalan que la oportunidad de mejorar administrativamente (57%) las áreas de la empresa, adquirir más y mejor tecnología (29%) y hacer campañas publicitarias en todos los medios de comunicación, son elementos claves a la hora de mantenerse en el mercado local y expandirse a nuevos mercados.

Tabla 11.

Amenazas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Bajo 1		Medio 2		Alto 3		Totales	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Conflicto armado		0		0	7	100	7	100
Nuevos competidores	1	14	4	57	2	29	7	100
Nuevas leyes	5	71	2	29		0	7	100
Nuevas tecnologías	4	57	3	43	0	0	7	100
Variación de precios materias primas	5	71	2	29	0	0	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

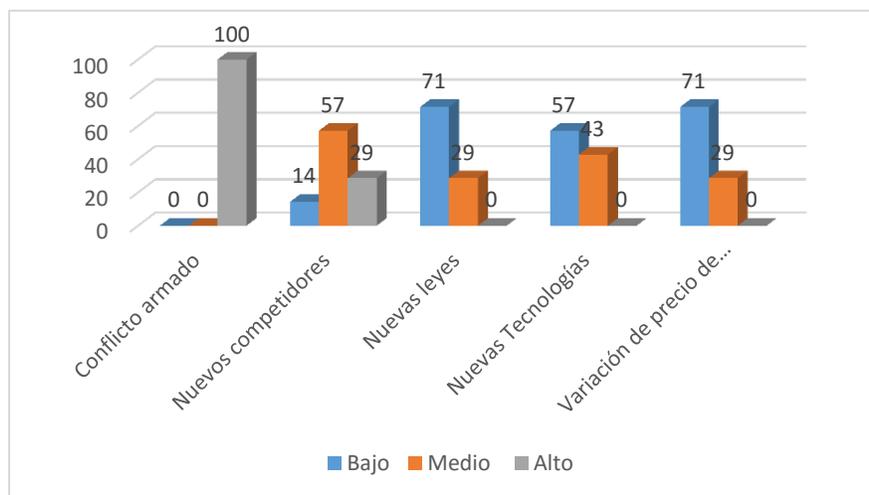


Figura 8. Amenazas percibidas por los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo a los empleados de la empresa “Triple KKK” el conflicto armado (100%) es una de las amenazas de mayor riesgo para la estabilidad de la empresa, por cuanto, gran cantidad de

los clientes son de la región del Catatumbo, zona que se caracteriza por un elevado índice de alteración de orden público. Igualmente, para los encuestados la entrada de nuevos competidores (29%) es una amenaza que está latente para la empresa, porque la mayoría son organizaciones que cuentan con la tecnología y los recursos económicos para ganar mercado. En este orden de ideas, los empleados involucrados también consideran, que las nuevas tecnologías (43%) son una amenaza que se debe tener en cuenta. Por último y en un menor porcentaje, las nuevas leyes dictadas por el gobierno (29%) y la variación de los precios de las materias primas (29%) son factores que preocupan a los empleados de la empresa “Triple KKK”.

B) Organización.

Tabla 12.

Conocimiento del organigrama de la empresa

	Frecuencia	%
Si	0	0
No	7	100
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

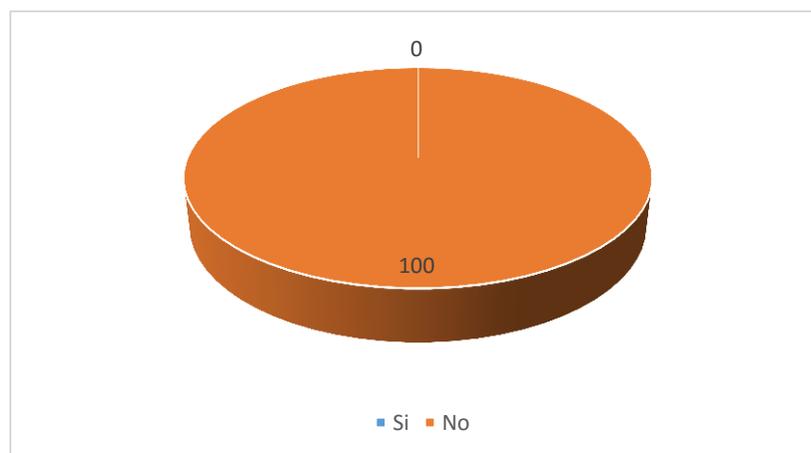


Figura 9. Conocimiento del organigrama de la empresa

Fuente: Autoras del proyecto

Respecto al conocimiento existente de una estructura organizacional (organigrama) visible, el (100%) de los encuestados, manifestaron no conocerla. Esto corrobora, lo observado en el planteamiento del problema, la empresa “Triple KKK”, no tiene un organigrama donde se detallan por áreas o departamentos las diferentes funciones productivas de la empresa.

Tabla 13.

Conocimiento de manual de funciones y operaciones por escrito

	Frecuencia	%
Si	0	0
No	7	100
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

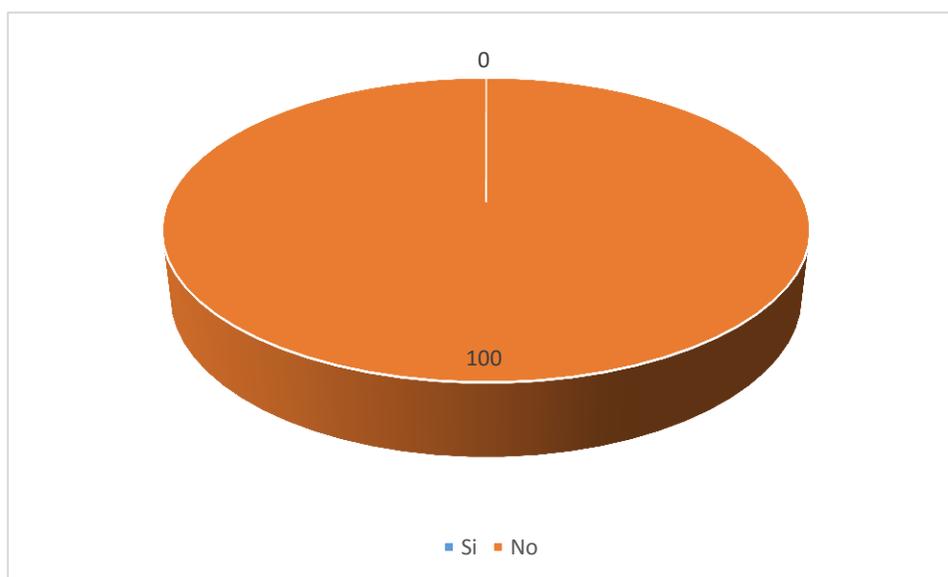


Figura 10. Conocimiento de manual de funciones y operaciones por escrito

Fuente: Autoras del proyecto

El (100%) de los empleados de la empresa “Triple KKK”, desconocen la existencia de un manual de funciones y operaciones por escrito. Lo anterior, deja entrever la vulnerabilidad de los

procesos de la organización, por cuanto, dependen de las consideraciones que tenga el empleado en cuanto al proceso.

Tabla 14.

Claridad en el cargo, funciones y operaciones

	Frecuencia	%
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

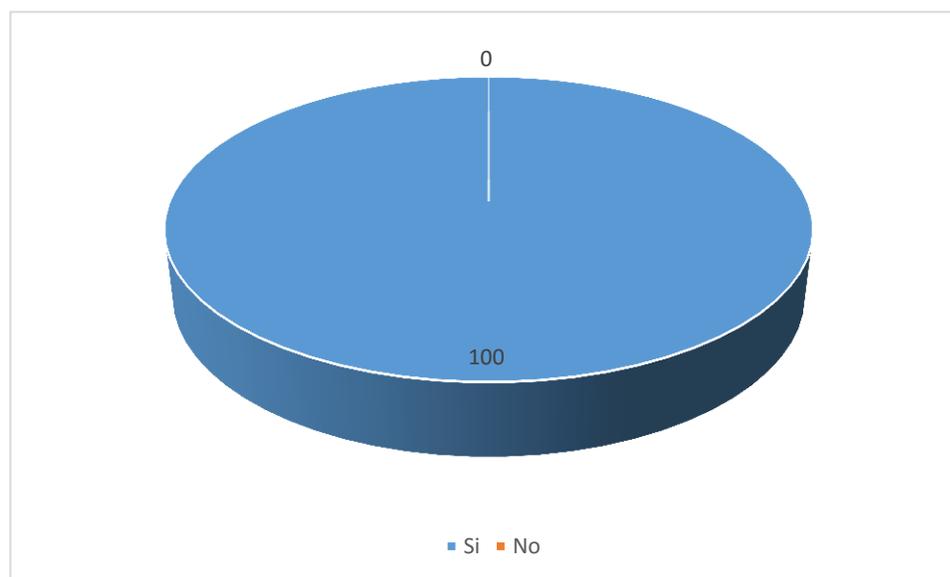


Figura 11. Claridad en el cargo, funciones y operaciones

Fuente: Autoras del proyecto

En la información recabada en la investigación, se pudo observar que el (100%) de los encuestados tienen claridad respecto a su cargo y a sus funciones, a pesar, de no contar con un manual de funciones y de operaciones por escrito. Los empleados manifestaron que una vez inician labores con la empresa, de forma verbal la administradora les especifica sus funciones, actividades y cargo.

Tabla 15.
Claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad

	Frecuencia	%
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

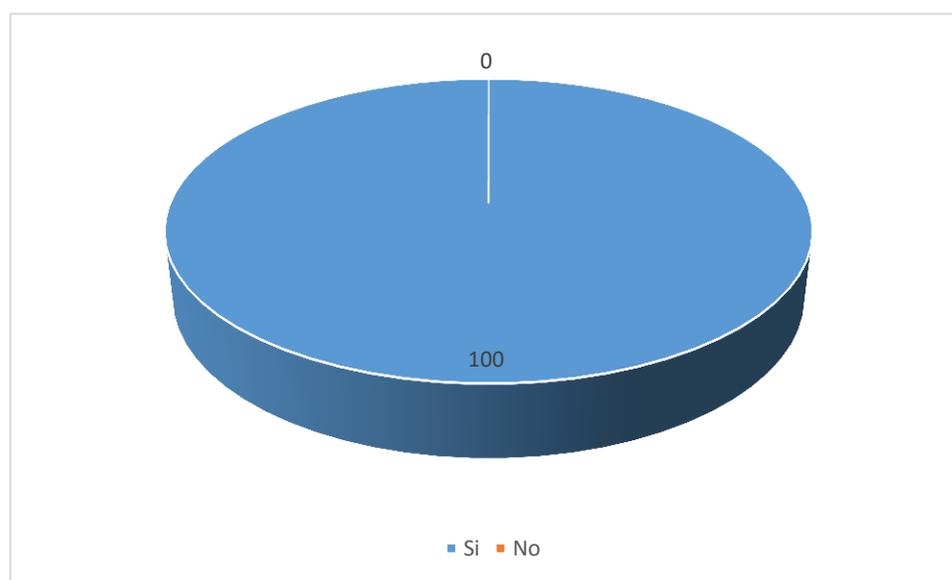


Figura 12. Claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad
Fuente: Autoras del proyecto

Los resultados de la figura anterior, permiten establecer que el (100%) de los empleados de la empresa “Triple KKK”, tienen claro cuál es la línea de autoridad a los que están sujetos, en este sentido, es importante mencionar que la totalidad de los empleados tienen como jefe inmediato a la administradora, quien designa el nivel de responsabilidad de los mismos.

Coordinación.

Tabla 16.

Factor motivacional de los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Frecuencia	%
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

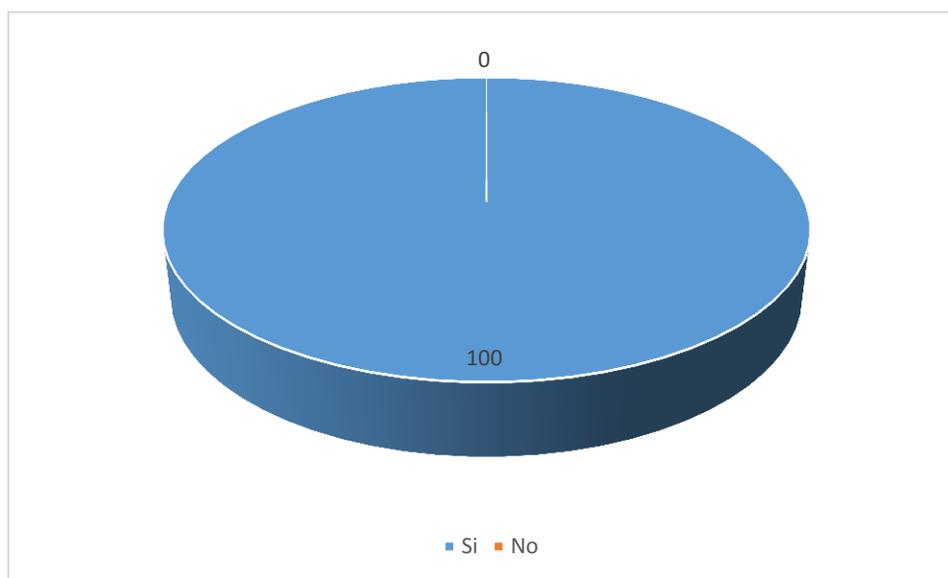


Figura 13. Factor motivacional de los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto

Un factor importante a la hora de la consecución de los objetivos empresariales, es mantener motivado a los colaboradores. En este orden de ideas, el (100%) de los empleados que pertenecen a la planta de personal de la empresa “Triple KKK”, manifestaron sentirse motivados a cumplir con sus funciones dentro de la organización. Los mismos señalaron, que los incentivos monetarios como el salario, las prestaciones sociales y el pago de parafiscales, los instan a seguir cumpliendo con mucha responsabilidad y amor sus labores. Manifiestan que en la región son

pocas las empresas que pagan salarios justos. Igualmente, refirieron que constantemente la administradora reconoce su trabajo y el aporte que hacen a la empresa. Asimismo, comentaron que el buen trato y el respeto son muy importantes para sentirse motivados a trabajar. Por último, los empleados se sienten motivados a seguir trabajando en la empresa, porque los capacitan y les dan la oportunidad de aprender a través del desempeño de varias funciones en las diferentes secciones del departamento de producción. Además, gran parte de los empleados se sienten satisfechos con la empresa al darles tiempo para que se capaciten en entidades como el SENA.

Tabla 17.
Inclusión de los empleados en la toma de decisiones

	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	7	100
Nunca	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

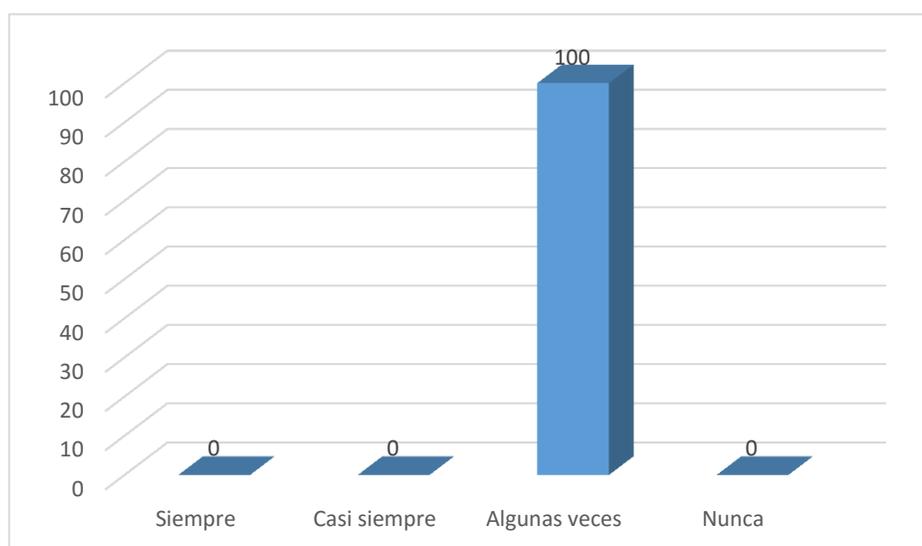


Figura 14. Inclusión de los empleados en la toma de decisiones
Fuente: Autoras del proyecto

Los resultados de la figura 18 permiten establecer que el (100%) de los empleados de la empresa “Triple KKK” consideran que sus opiniones o sugerencias, algunas veces, son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, cabe señalar que involucrar al personal en la toma de decisiones constituye un factor importante a la hora de llevar a cabo el proceso de planeación, por cuanto, son los empleados los encargados de los procesos técnicos y operativos y su experiencia enriquece el sistema de información.

Tabla 18.
Factor comunicación de la empresa “Triple KKK”

	Frecuencia	%
Excelente	3	43
Bueno	4	57
Deficiente	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

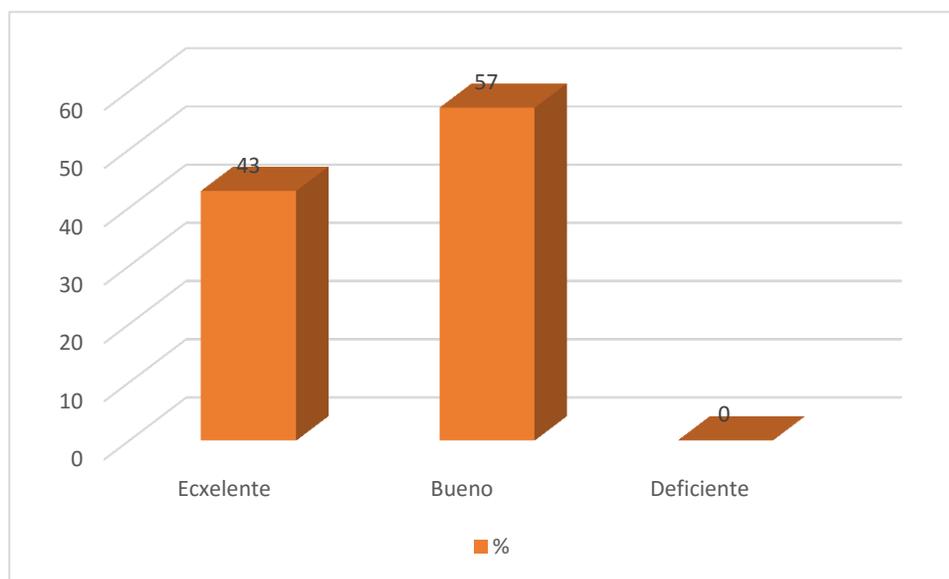


Figura 15. Factor comunicación de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto

En lo que se refiere al proceso de comunicación en la empresa “Triple KKK” se pudo observar que el (57%) de los empleados considera que es bueno y el (43%) restante que es excelente. Entre las razones que señalaron los encuestados para justificar su respuesta se encuentra que hay permanente dialogo entre los empleados y la administradora. Asimismo, entre empleados la comunicación es constante. Lo anterior es fundamental a la hora de mejorar el clima organizacional y la eficiente coordinación, ya que la efectiva comunicación es fundamental en cualquier proceso.

Tabla 19.
Controles de los resultados obtenidos.

	Frecuencia	%
Si	2	29
No	5	71
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

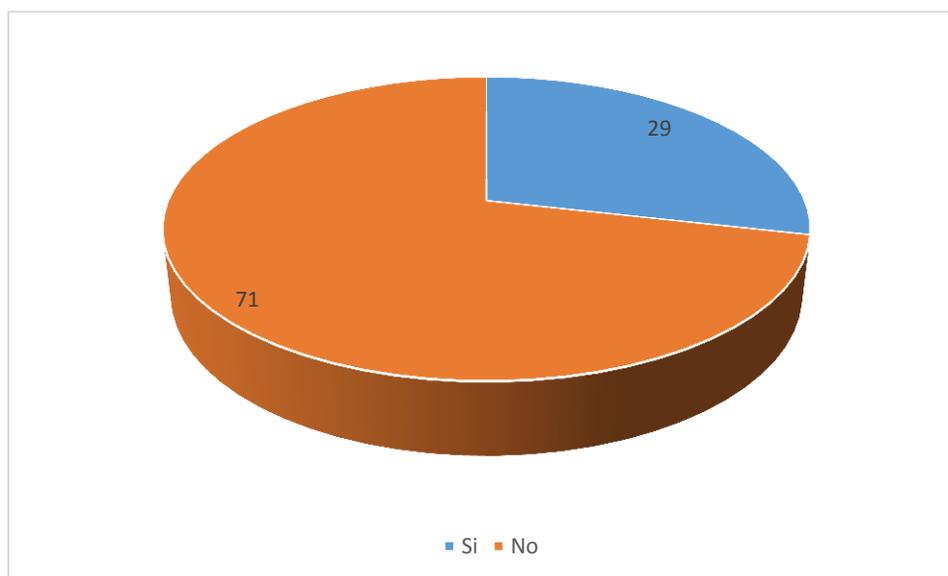


Figura 16. Controles de los resultados obtenidos
Fuente: Autoras del proyecto

De acuerdo con el (71%) de los empleados encuestados la empresa “Triple KKK” no tiene controles a la hora de evaluar los resultados obtenidos. En contraste a lo anterior, el (29%) restante considera que si existen controles que permiten evaluar los resultados finales. Cabe resaltar, que las empresas deben establecer controles o indicadores de desempeño y medición, que les permita comparar los resultados obtenidos con los planes trazados y de esta forma dar solución a las desviaciones encontradas en los procesos.

Tabla 20.

Evaluación de desempeño de los empleados de la empresa “Triple KKK”

	Frecuencia	%
Siempre	1	14
Casi siempre	1	14
Algunas veces	5	71
Nunca	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

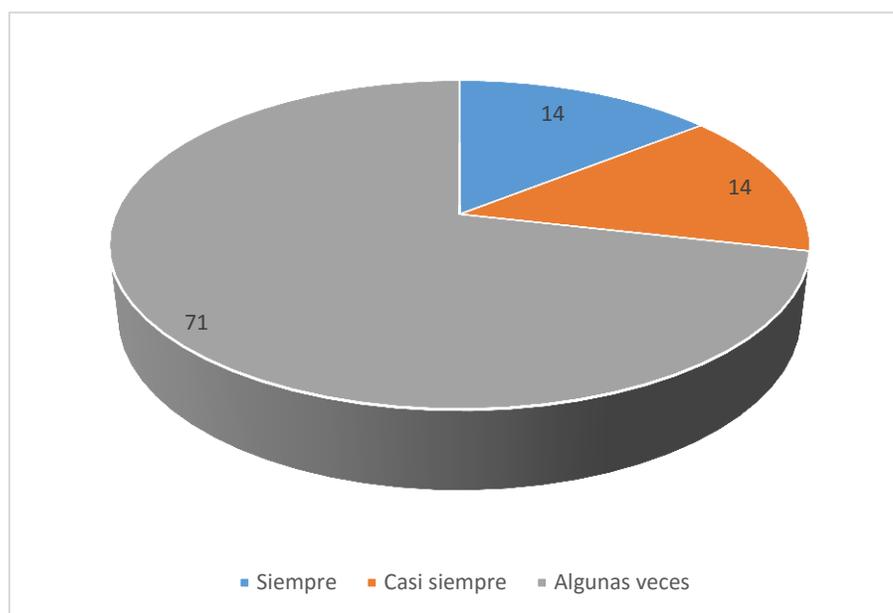


Figura 17. Evaluación de desempeño de los empleados de la empresa “Triple KKK”

Fuente: Autoras del proyecto

El (71%) de los empleados de la empresa “Triple KKK” consideran que el desempeño de sus funciones es evaluado. Un (14%) señaló, que casi siempre, se evalúa la forma como desempeñan sus actividades. Y el (14%) restante, manifestó que siempre han sido evaluados en su desempeño laboral. Lo expuesto, demuestra que en la empresa “Triple KKK” existe algún tipo de supervisión del desempeño de los empleados. Sin embargo, es necesario mejorar el sistema de evaluación, con la finalidad de evitar problemas a futuro. Es importante mencionar, que el control permite a la administración medir y corregir el desempeño laboral de los empleados, para poder garantizar el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 21.
Corrección de desviaciones

	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	29
Algunas veces	5	71
Nunca	0	0
Total	7	100

Fuente: Autoras del proyecto

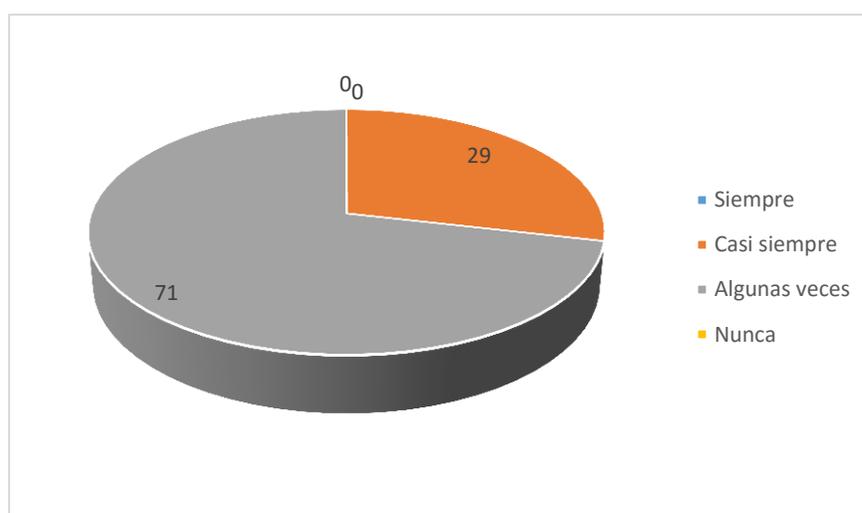


Figura 18. Corrección de desviaciones

Fuente: Autoras del proyecto

En la figura 22 se aprecia que el (71%) de los encuestados respondieron que algunas veces, se hacen correcciones de los errores cometidos y el (29%) restante señaló, que casi siempre, la empresa corrige los errores que se hayan podido presentar en el proceso productivo.

4.1.3 FODA proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”

Tabla 22.

FODA proceso administrativo empresa "Triple KKK"

FODA Proceso Administrativo Empresa Triple KKK	
FORTALEZAS	
Definición de cargos, funciones y operaciones de los colaboradores.	Organización
Definición de niveles de autoridad y responsabilidad	Organización
Especialización y división del trabajo en el área de producción.	Organización
Colaboradores motivados a cumplir con sus funciones y actividades.	Coordinación
Buena comunicación entre la administración y los colaboradores.	Coordinación
Trabajo en equipo (liderazgo)	Coordinación
Experiencia y capacitación de los empleados	Coordinación
OPORTUNIDADES	
Establecimiento de Modelo de Direccionamiento Estratégico	Planeación
Diseño de planes estratégicos	Planeación
Diseño de estructura organizacional (organigrama)	Organización
Elaboración de manuales de funciones y operativos	Organización
Establecimiento de controles de medición y desempeño.	Control
DEBILIDADES	
Inexistencia de direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Políticas)	Planeación
Inexistencia de planeación estratégica.	Planeación
No existe organigrama definido.	Organización
No existe la departamentalización.	Organización
No existen manuales de funciones y operaciones por escrito.	Organización
No se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones.	Coordinación
Deficiente sistemas de control y evaluación (Indicadores) área de ventas, administración y finanzas	Control
AMENAZAS	
Sistema de planeación	Planeación
Estructura organizacional	Organización
Sistema de control	Control

Fuente: Autoras del proyecto.

4.1.4 FODA empresa “Triple KKK”

Tabla 23.

FODA empresa "Triple KKK"

FODA empresa Triple KKK
FORTALEZAS
Reconocimiento de la marca en el mercado
Calidad de productos
Servicio al cliente
Portafolio de productos
Personal comprometido y con sentido de pertenencia
Experiencia en el sector textil
OPORTUNIDADES
Consolidación en el mercado local y regional.
Expansión a nuevos mercados (Nacional)
Estructuración Administrativa.
Nuevas tecnologías.
Campañas de publicidad y promoción.
DEBILIDADES
Direccionamiento estratégico.
Planeación estratégica.
Estructura organizacional.
Recursos tecnológicos
AMENAZAS
Conflicto armado.
Nuevos competidores
Avances tecnológicos
Leyes gubernamentales

Fuente: Autoras del proyecto

4.2 Descripción de los procesos administrativos que soportan las operaciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa “Triple KKK”

El proceso administrativo en palabras de (Duque, 2018) no es una receta que solucione de forma “mágica” las problemáticas que enfrentan las empresas, sin embargo, se constituye como

un elemento fundamental a la hora de mitigar los problemas de las mismas, mejorar el funcionamiento organizacional y optimizar sus recursos. De igual forma el autor sostiene, que para el éxito del proceso administrativo las empresas requieren estar lideradas por personas gestoras de cambio y capaces de ver a las organizaciones de forma holística, dentro de un contexto social, económico y político. Chiavenato, señala que un buen administrador debe tomar en cuenta los siguientes aspectos, a la hora de evaluar el proceso administrativo:

Tabla 24.
Aspectos a evaluar en el proceso administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
Definir la misión.	Dividir el trabajo.	Designar personas.	Definir estándares.
Formular objetivos.	Asignar actividades y cargos.	Coordinar esfuerzos.	Monitorear el desempeño.
Definir planes.	Asignar recursos.	Comunicar y motivar.	Evaluar el desempeño.
Programar actividades.	Definir autoridad y responsabilidad.	Liderar, orientar.	Emprender acciones correctivas.

Fuente: Autoras del proyecto, tomado y adaptado de (*Chiavenato, 2007*)

4.2.1 Descripción del proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”

El proceso descriptivo se realizó tomando en cuenta la información obtenida en el trabajo de campo y consignada en las tablas, las figuras y las matrices FODA.

A- Planeación

La fase de planeación es la estructura vertebral del proceso administrativo, esta permite ordenar de manera secuencial las actividades empresariales y dinamiza todos los elementos organizacionales a la consecución de los objetivos de la misma. En este sentido, se puede señalar

que el fin de la planeación es aportar los elementos que se requieren para el proceso asertivo de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Cuando se habla de planeación, se precisa pensar en los objetivos de la empresa, en la forma como se van a lograr dichos objetivos y como se van establecer los recursos disponibles, para cumplir con el fin de la organización (Universidad Militar de la Nueva Granada-Facultad de Estudios a Distancia, 2017).

En relación a lo expuesto y una vez recabada la información a través de los instrumentos de recolección, se pudo establecer que la empresa “Triple KKK” actualmente carece de un modelo estratégico, que contemple una misión y una visión definida. Igualmente, se pudo determinar que la formulación de objetivos es cortoplacista y se limita al departamento de producción, dejando de lado las demás áreas de la organización. Desde esta óptica, (Martos, 2009) refiere que “la misión, la visión y los objetivos son el eje principal de la estructura cultural y estratégica en una organización. Además, señala que todos estos elementos que conforman la empresa, actúan bajo una serie de valores compartidos que marcan la diferencia y potencialmente las conduce hacia el éxito”. No obstante, es preciso señalar que la empresa “Triple KKK” a pesar de no tener establecido un modelo estratégico, cuenta con unos propósitos orientados a la consolidación de la marca en el mercado local y a la expansión a nuevas regiones del país. Por tal razón, sus manufacturas son producidas con materiales de buena calidad, con excelentes diseños y un óptimo servicio.

Para llevar a cabo el proceso de consecución de los objetivos, la administradora asigna una serie de procedimientos y acciones al personal de producción y establece unos periodos para la requisición de materia prima, el diseño de los productos, el corte y la confección final. Estas etapas deben ser finalizadas con dos días de anterioridad a la fecha establecida para la entrega del

producto al cliente. Dentro de este marco, se puede evidenciar que la planeación estratégica de la empresa “Triple KKK” es débil, debido a que no existe una formulación de objetivos y estrategias a largo plazo, que aborden a la organización como un todo y que le sirva como punto de partida a la hora de hacerle frente de forma eficiente a las dinámicas que imponen los mercados actuales.

En este sentido, Daft (2006) citado por (Ocampo, 2016), señala “que la planeación estratégica les permite a las organizaciones ajustarse a su entorno de manera competitiva a través de la conformación de una serie de planes de acción encaminados a formular e implementar estrategias a largo plazo”. No obstante, para lograr plantear una estrategia empresarial, es necesario realizar un proceso de investigación que permita recabar información real de aspectos internos y externos que puedan servir en el proceso de toma de decisiones (Universidad Militar de la Nueva Granada-Facultad de Estudios a Distancia, 2017). Bajo estos constructos, cabe resaltar que la empresa “Triple KKK” es consciente de las fortalezas y debilidades que posee, pero no conoce totalmente las oportunidades y amenazas del entorno en el que interactúa. Por tal motivo, la empresa para seguir manteniendo su ventaja competitiva “debe tener conocimiento sobre el sector y el entorno al cual pertenece, con la finalidad de establecer la situación en la que se encuentra, por cuanto, es en la investigación donde se fundamenta el objetivo corporativo y se toman decisiones para plantear estrategias”. (Grisales, Muñoz, & Muñoz, 2013).

En lo referente al establecimiento de políticas organizacionales, estas no se encuentran estipuladas de forma escrita, sin embargo, son comunicadas a los colaboradores verbalmente al inicio de su contrato. Estas políticas determinan el uso adecuado de los recursos técnicos y materiales a cargo de cada empleado. Igualmente, las políticas especifican lo relacionado a los

horarios de trabajo, las diferentes licencias médicas y las responsabilidades del cargo a desempeñar. Por último, las políticas establecen los acuerdos de convivencia y el trato que se debe tener con los clientes. Lo expuesto, visualiza que, a pesar de las falencias en el proceso de planeación, la gerencia de la empresa cuenta con una guía que le permite fijar algunas directrices a nivel general.

Entre otros aspectos evaluados, se determinó que en lo referente a los recursos monetarios la empresa a la hora de realizar su proceso productivo, realiza anticipadamente un esquema presupuestal, que le permite distribuir de forma adecuada los recursos económicos en las diferentes etapas de producción. Respecto a los programas y planes, el resultado final de la etapa de planeación, se determinó que no son periódicos, que se hacen sobre la marcha y son el producto de las dinámicas propias del mercado.

B- Organización

De acuerdo a lo manifestado por (Celedonio, 2006) la organización es la fase del proceso administrativo que permite combinar las funciones de los trabajadores con los recursos necesarios para su ejecución. En otras palabras, la organización es la relación existente entre las personas, los recursos y los procesos empresariales. Por lo enunciado, es importante señalar que para que una empresa logre un óptimo nivel organizacional, los directivos deben tener una visión clara de los objetivos que desean alcanzar y los recursos disponibles para la consecución de dichos objetivos.

En lo referente a la estructura organizacional de la empresa “Triple KKK”, se pudo determinar que posee una estructura organizacional centralizada, la cual está conformada por los

socios fundadores, la administradora y los operarios del área de producción. Además, cuenta con la asesoría contable y financiera de un profesional contratado por staff. Figura 23

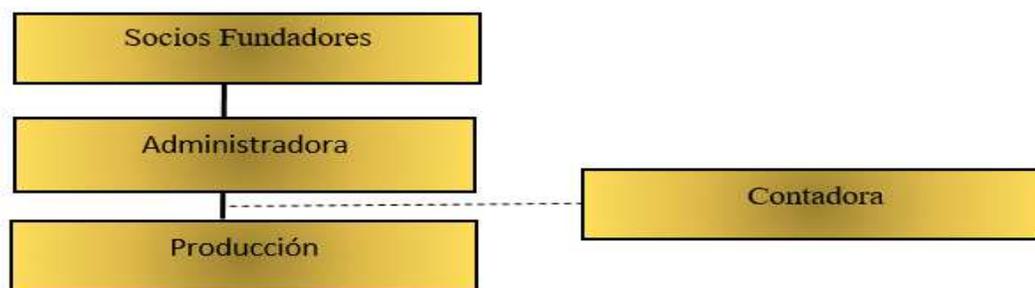


Figura 23. Actual estructura organizacional de la empresa "Triple KKK"

Fuente: Autores del proyecto.

Respecto a las etapas que conforman la fase de organización, se estableció que en la empresa "Triple KKK", la división del trabajo bajo el principio de especialización, solo se encuentra definida en el área de producción, por cuanto, cada colaborador tiene asignada una actividad concreta en cada sección del departamento, lo que ha facilitado el perfeccionamiento de la técnica empleada en la ejecución de las funciones de producción. Esta circunstancia, le ha permitido a la empresa mejorar sus diseños, elaborar productos de alta calidad y mejorar los tiempos de entrega. En contraposición a lo expuesto, el principio de especialización en las demás áreas funcionales de la empresa es difuso. En cuanto, al principio de Jerarquización, la empresa "Triple KKK" tiene en la cima de la autoridad a los socios fundadores, seguidamente existe el cargo de administradora que es desempeñado por la dueña de la empresa y es la líder del grupo de colaboradores. Asimismo, la administradora tiene autoridad sobre el cargo de contador que es parte del staff de la empresa.

En la figura 24, se puede apreciar que la empresa realmente no tiene definidas todas las áreas funcionales, solo cuenta con el departamento de producción y el área gerencial que asume las funciones mercadeo, finanzas y talento humano. Esta situación dificulta el buen funcionamiento de la empresa y limita los niveles de autoridad y responsabilidad, por cuanto, se centralizan en una sola persona. Por lo anterior, la empresa “Triple KKK” debe llevar a cabo una división del trabajo de manera precisa y clara, en el área de administración. Para tal fin, requiere realizar una departamentalización que le permita agrupar las funciones y actividades en unidades específica y por ende, efectuar un análisis minucioso de los diferentes puestos laborales, para que la coordinación logre unificar los esfuerzos del grupo social a través de la estructuración ordenada y clasificada de todas las funciones y procesos necesarios para ejecutar el trabajo (Chiavenato, 2007).

C- Dirección

En la fase de dirección, la toma de decisiones es fundamental, por tal razón, los encargados de esta función deben estar capacitados y conocer el entorno en el que opera la organización. Además, para llevar a cabo la toma de decisiones es importante el trabajo y esfuerzo grupal, de acuerdo a Heber Simón, citado por (Vergara & Santiago, 2010), cada involucrado en el proceso de toma de decisiones debe cumplir cabalmente sus responsabilidades. Bajo esta concepción y según lo declarado por la administradora de “Triple KKK”, el proceso de toma de decisiones es centralizado en el área administrativa, las principales variables en los que se fundamentan estas decisiones, es la experiencia y el conocimiento, especialmente en el área de producción. Aunque, con frecuencia la toma de decisiones se hace de forma autónoma por parte de la administración,

se precisó, que en algunas ocasiones se toma en cuenta la opinión y la experiencia de los colaboradores y del personal staff.

Por otro lado, se determinó que la mayoría de las decisiones están relacionadas con aspectos económicos y que las mismas, por lo general no se basan en los factores externos. En resumen, la administración de “Triple KKK”, no tiene un modelo de toma de decisiones definido, lo que limita las decisiones de tipo estratégico y las reduce a decisiones de tipo táctico u operativo.

Otro elemento de la fase de dirección, es la motivación, ésta se constituye como un elemento de gran influencia en el comportamiento de los colaboradores. De acuerdo con (Guerrero & Sanchez, 2011), “la motivación permite que las empresas canalicen el esfuerzo y la conducta de los empleados estimulándolos a que ejecuten sus labores de forma satisfactoria para el logro de los objetivos de la organización”. Asimismo, las autoras sostienen que la calidad de los servicios prestados, depende de lo motivados que estén las personas que lo brindan. Por tal razón, la motivación a la hora de ser competitivos se convierte en un factor fundamental.

En este orden de ideas y de acuerdo a los resultados de la investigación, se determinó, que los empleados de la empresa “Triple KKK”, están altamente motivados a trabajar en la consecución de los objetivos organizacionales. Factores como la satisfacción laboral y el “sentir que valoran su trabajo”, repercute considerablemente en la forma como lo hacen. Asimismo, se estableció que los incentivos monetarios como el salario, el pago de prestaciones sociales y seguridad social, son factores determinantes a la hora de cumplir sus funciones y responsabilidades. En lo que se refiere a incentivos no monetarios, los colaboradores de la empresa son motivados, además, con capacitaciones laborales, con trato digno y respetuoso. No obstante, es importante que sus

opiniones o experiencias se consideren a la hora de tomar decisiones. Por último, el factor rotación de personal, es considerado importante para los empleados, ya que les permite mejorar sus habilidades y expandir sus conocimientos.

En lo que respecta al de liderazgo de la empresa, se evidenció que la tendencia es de tipo autocrático, esto puede obedecer al estilo de la estructura organizacional de la empresa, donde la autoridad, la toma de decisiones y la fijación de los objetivos, se centra en la cúspide de la pirámide jerárquica. Esta tendencia, autocrática de liderazgo es una característica de las pequeñas y medianas empresas, ya que en su gran mayoría están administradas por sus propietarios, los cuales procuran el éxito de los procesos concentrando su atención en las tareas.

Finalmente, otro aspecto a tener en cuenta en la fase de coordinación es la comunicación, por cuanto, sienta las bases para el entendimiento entre las personas y es el eje principal a la hora de gestionar los demás elementos que componen el proceso de coordinación. Por tal razón, los líderes deben desarrollar de manera eficiente esta habilidad para poder comunicarse con su equipo, motivarlos y transmitirle los valores y políticas empresariales (Lussier & Achua, 2016). Desde esta perspectiva, se pudo determinar que el proceso de comunicación en la empresa “Triple KKK”, es directo, consultivo y bidireccional. En este sentido, (Lussier & Achua, 2016) señala, que este estilo de comunicación “demuestra un comportamiento alto en tareas/alto en relaciones, por medio de una presentación cerrada para la tarea, con una solicitud de respuesta abierta a las relaciones... La otra parte posee información y capacidad moderadas.”

D- Control

Al analizar el proceso de control de la empresa “Triple KKK”, se pudo establecer que la administración, realiza algunos controles en términos de tiempo, mano de obra y materias primas, solo en el área de producción. Este proceso se lleva a cabo, posterior a la realización de las diferentes actividades productivas asignadas al personal. En el resto de áreas funcionales, el control es débil y no se han establecido indicadores de gestión que permitan controlar y evaluar los niveles de cumplimiento y el desempeño organizacional. Ante esta situación, se infiere que la empresa no puede evidenciar a tiempo todas las desviaciones en la ejecución de los procesos, lo que dificulta la toma de medidas correctivas. En este orden de ideas (Duque, 2018), refiere que el proceso de control y evaluación les permite a las organizaciones comparar el rendimiento con los resultados deseados, proporcionando la información necesaria para que los encargados de tomar decisiones evalúen los resultados y tomen las acciones necesarias para corregir las desviaciones.

4.2.2 Diagnostico del proceso administrativo. En síntesis, el proceso de planeación que se aplica en la empresa “Triple KKK” es empírico y a corto plazo. Los objetivos y metas de la empresa están enfocados solo al área de producción y son el resultado de las oportunidades inmediatas de la demanda que les ofrece el mercado. Las decisiones gerenciales se fundamentan en la experiencia y el conocimiento particular y no en las circunstancias internas y del ambiente que rodea a la empresa.

En la actualidad la empresa no cuenta con un estilo de planeación estratégica que contemple la misión, visión y objetivos que permitan orientar los resultados de sus colaboradores y de esta forma le haga frente de forma efectiva a las dinámicas que impone la apertura de los mercados.

Igualmente, se estableció que las funciones presupuestales y de costos se hacen por lote de producción y no por medio de un sistema de costos. En lo referente a la asignación del precio de los productos, esta se realiza de forma manual, basado en costos calculados y en un porcentaje de utilidad estipulada por la administradora. No obstante, en lo relacionado con la contabilidad emplea una hoja de cálculo básica, en la cual la administradora hace el registro diario de las ventas y compras, esto le permite planear a corto plazo y controlar los costos.

Esta débil planeación, también se refleja en la simplicidad de la estructura organizacional, en la cual, solo se distinguen el nivel gerencial y el operativo. Esta estructura organizacional se caracteriza por ser centralizada, debido a que la autoridad y la toma de decisiones se concentran en los niveles de alta gerencia, quienes son los responsables del proceso de la toma de decisiones. Igualmente, se evidencia que sus líneas de mando se encuentran bien establecidas y que la división del trabajo es especializada, puesto que cada cargo responde al jefe inmediato, quien establece las actividades y procesos para cada colaborador. En cuanto, al principio de departamentalización se observó que no es claro en la estructura organizacional, solo cuenta con (2) áreas funcionales como producción y administración, lo que dificulta la eficiencia de la empresa. Sin embargo, es de resaltar que, a pesar de la simplicidad del organigrama, el diseño del mismo es representativo y complementario entre sus cargos.

Respecto a la fase de dirección, se determinó que el tipo de liderazgo es autocrático, esto obedece a la verticalidad de la autoridad y la responsabilidad, la cual centra exclusivamente en alta gerencia y está a cargo de una sola persona. En cuanto al proceso de comunicación entre la dirección y los subordinados, se observó que es directa, bidireccional y consultiva, lo que favorece la gestión del líder y mejora el ambiente organizacional. Otro aspecto que fortalece el

liderazgo en la empresa “Triple KKK”, es la motivación, altamente relacionada con el salario emocional que reciben los empleados como son: el reconocimiento de su labor y el trato digno. Asimismo, la empresa a pesar de la situación económica generada por el paro del Catatumbo, ha mantenido estable el pago de salarios, el reconocimiento de las prestaciones sociales y la cancelación de la seguridad social. Sin embargo, estos incentivos monetarios están sujetos a mejora. De igual forma, los empleados se sienten motivados a cumplir su labor de producción, ya que la administración se preocupa por capacitarlos y lleva a cabo procesos de rotación de puestos, que le permite a sus colaboradores afianzar sus conocimientos, aumentar sus habilidades y demostrar sus capacidades.

Por último, se comprobó que la empresa no ejecuta un proceso de control sustentado en indicadores de gestión. Sin embargo, realiza controles posteriores relacionados con la eficiencia y eficacia, enfocados al área de producción como son la calidad y el servicio al cliente; el primero relacionado con las materias primas y la mano de obra, y el segundo con los tiempos de entrega de los productos finales.

4.3 Análisis del modelo de organización de la empresa “Triple KKK”

Respecto al modelo de organización (Hodge, Anthony y Gales, 2005) citado por (Duque, 2018) señalan, que es un esquema que representa la forma como se agrupan los colaboradores y las operaciones a ejecutar en áreas funcionales o departamentos, de acuerdo a los objetivos propuestos. Estas estructuras deben ser flexibles y dinámicas para permitir el desarrollo de la estrategia y adaptarse a las necesidades de las partes interesadas. En este orden de ideas, es preciso acotar que el modelo de organización o estructura organizacional, depende de los

objetivos a lograr, de la estrategia a utilizar para alcanzar los objetivos y de los recursos disponibles por la empresa. Por tal razón, los líderes de las empresas deben conocer y entender los tipos de organización, para poder determinar, cuál es el que mejor se adapta a su estructura (Duque, 2018). Tabla 25.

Tabla 25.
Tipos de organización.

Tipo	Descripción
Lineal	Es de carácter formal y su estructura se fundamenta en el estilo militar, se caracteriza porque las líneas de autoridad y comunicación son únicas. Este estilo se emplea con frecuencia en las PYMES.
Funcional	Este tipo de estructura se fundamenta en la especialización de las funciones.
Lineo-funcional o staff	Es una combinación de la organización lineal y funcional. Se emplea en empresas de gran tamaño y complejidad.
Por comités	Este tipo de organización se hace dentro de una estructura matriz y se crea con la finalidad de solucionar algún problema o proceso al interior de cada área. Pueden ser temporales o permanentes y dependen de la necesidad de mejora.
Matricial	Este estilo de organización se estructura por proyectos y se caracteriza por que se encuentran dos formas de autoridad, una que tiene que ver con la estructura matriz y otra para cada proyecto.

Fuente: Autoras del proyecto.

A continuación, se detalla el análisis realizado a las variables más representativas del tipo de organización de la empresa “Triple KKK”. Para dicho análisis se aplicó una encuesta (Apéndice B), la cual está dividida en cuatro secciones y su finalidad es llevar a cabo un estudio para determinar de forma clara el tipo de autoridad, las unidades de mando, la delegación de tareas, los niveles de comunicación entre otros. Los resultados detallados de la información recabada se encuentran descritos en el capítulo 3, numeral 3.5 de esta investigación.

- A) Análisis de la forma organizacional de la empresa “Triple KKK” a partir de los niveles jerárquicos.
- Líneas de autoridad: El estilo de autoridad de la empresa está claramente definido para todos los colaboradores, se caracteriza por estar centralizado en una sola persona, que para este caso, es la propietaria de la empresa y desempeña el cargo de administradora.
 - Principio de escalonamiento: Tomando en cuenta el estilo de autoridad que se da en la empresa “Triple KKK”, se puede inferir que el principio escalar hace parte de la estructura organizacional de la empresa. En este sentido, (Duque, 2018) afirma “entre más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional”
 - Delegación de autoridad: Según (Duque, 2018), actualmente el interés por la delegación de autoridad obedece a las dinámicas competitivas que impone la globalización de los mercados, lo que obliga a las empresas a responder de forma eficiente a la necesidades y expectativas de los clientes. En este orden de ideas y de acuerdo a la línea de autoridad establecida en la empresa “Triple KKK”, que es de tipo centralizada en una sola persona, es evidente que la delegación de autoridad es mínima, por tal razón, la toma de decisiones es únicamente del nivel estratégico, puesto que la empresa carece del nivel táctico. Esto dificulta la administración efectiva de la organización de acuerdo a lo planteado por (Duque, 2018).

Una vez analizada la información, respecto al nivel jerarquía de la empresa “Triple KKK”, se determinó que la autoridad que predomina en la organización es de tipo LINEAL. Al respecto, (Duque, 2018) señala, que la autoridad lineal es “la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado”.

- B) Análisis de la forma organizacional de la empresa “Triple KKK” a partir de las áreas funcionales, de acuerdo a la información analizada se determinó, que la estructura organizacional de la empresa “Triple KKK” no está debidamente departamentalizada, debido a que algunas unidades funcionales específicas se encuentran concentradas en el área de administración, la cual asume funciones tanto administrativas como de

mercadeo, finanzas y productivas, lo que no es adecuado para la eficiencia y el rendimiento de la empresa. Aunque, la realización de las funciones y actividades a nivel de producción es de calidad y oportuna. Por lo descrito, es necesario que la empresa “Triple KKK”, realice un proceso de clasificación de unidades o áreas funcionales, de acuerdo a las necesidades y recursos disponibles.

C) Consideraciones generales, según lo descrito en la tabla 25 y de acuerdo al diagnóstico realizado a través de los instrumentos de recolección de información, se concluyó que la forma de organización de la empresa “Triple KKK” es de tipo lineal o simple. Se caracteriza por aplicar el principio de escalonamiento, por un número limitado de colaboradores y una escasa participación de personal staff. En esta forma de organización, la línea de mando está bien definida, el nivel de autoridad y responsabilidad es de tipo vertical y la toma de decisiones está centralizado en una sola persona. Asimismo, se observó, que cuenta con un bajo grado de departamentalización, un escaso desarrollo del nivel táctico, mínima delegación de autoridad y un permanente control de la administración en las actividades y procesos productivos.

4.4 Propuesta administrativa y modelo organizacional para la empresa “Triple KKK”

Una vez analizada la información, se llevó a cabo el proceso de diseño de la propuesta para la empresa “Triple KKK” la cual está estructurada de la siguiente manera:

4.4.1 Direccionamiento estratégico (Planeación). Está conformado por la misión, visión, objetivos corporativos, políticas, valores y estrategias, estos componentes son el sustento para el desarrollo de las actividades propias del objeto social de cada organización. Su objetivo es establecer un sistema para que las organizaciones planeen su futuro a largo plazo, en un tiempo determinado (Olearte & Villa, 2015).

4.4.1.1 Misión. Para diseñar la misión de la empresa “Triple KKK” fue necesario identificar elementos como “el objeto del negocio, la estrategia, los valores y el aporte social”, H. Serna (2011) citado por (Olearte & Villa, 2015).

Misión propuesta: Somos una empresa textil dedicada a la elaboración y comercialización de uniformes deportivos, uniformes de trabajo y uniformes colegiales. Proveemos a nuestros clientes productos de la más alta calidad con el mejor servicio, proporcionándoles comodidad y soluciones integrales, anticipándonos a sus expectativas y cumpliendo con sus necesidades. Nuestros productos son elaborados bajo los principios de responsabilidad, excelencia y vocación de servicio. Contamos con un equipo humano especializado, con sentido de pertenencia, capaz de orientar sus esfuerzos al logro del crecimiento sostenido, promoviendo un accionar responsable con el ambiente y con la sociedad.

4.1.1.2 Visión. Para formular la visión es importante incluir un tiempo determinado, los clientes, los colaboradores y los valores corporativos.”, H. Serna (2011) citado por (Olearte & Villa, 2015).

Visión propuesta: Ser para el año 2025 una empresa líder en el sector textil en el departamento Norte de Santander. Con un portafolio de servicios diversificado, caracterizado por su calidad, comodidad y servicio. Bajo una cultura de excelencia, responsabilidad social y un alto nivel de atención a nuestros clientes, con la colaboración de un equipo altamente motivado a tener un crecimiento con rentabilidad sostenida.

4.1.1.3 Valores. Los valores corporativos son la personalidad de la empresa y se constituyen en las bases éticas donde se cimienta la cultura de la organización, Espinosa, R. (2012) citado por (Herrera, 2019).

Valores propuestos

- Liderazgo: Motivar a nuestros colaboradores a la consecución de los objetivos empresariales.
- Espíritu de Equipo: Contamos con un equipo de colaboradores con sentido de pertenencia y altamente comprometidos con una sana cultura organizacional.
- Excelencia: Elaboramos productos de alta calidad y de gran comodidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Eficiencia: Hacer uso racional de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros.
- Responsabilidad: Cumplidores de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores y colaboradores acordes a la normatividad vigente.
- Actitud de servicio: La atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, proveedores y clientes.
- Sostenibilidad ambiental: Realizar la actividad económica bajo el concepto de ciclos cerrados de producción, fomentando en nuestros clientes, proveedores y empleados, la conciencia sobre la conservación del medio ambiente.

4.1.1.4 Objetivos corporativos. Permiten describir e identificar los propósitos de la organización, integrando los planes funcionales y operativos, cohesionándolos con las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de cumplir la misión y alcanzar la visión empresarial. Estos

objetivos corporativos deben ser realistas, claros, comprensibles, aceptables, medibles, evaluados y orientados a los resultados (Olearte & Villa, 2015). Según el análisis de la gestión administrativa realizado en la empresa “Triple KKK”, se determinó que existen algunos propósitos claros para la administración, sin embargo, no están definidos ni comunicados al personal formalmente. Por lo anterior y de acuerdo a los resultados analizados de la matriz FODA (Apéndice C), se proponen los siguientes objetivos corporativos:

- *Objetivos a nivel administrativo:*

Ser altamente competitiva a través de la dinamización de la gestión administrativa, mejorando la productividad laboral.

Fortalecer el servicio al cliente a través de la consolidación de una estructura organizacional motivada y comprometida con la empresa en el logro de la misión y visión empresarial.

- *Objetivos a nivel financiero:*

Generar valor económico y rentabilidad para las partes interesadas de la empresa a través de prácticas sostenibles de producción de ciclos cerrados.

- *Objetivos a nivel de calidad:*

Desarrollar métodos de investigación y desarrollo (I+D) a través de las nuevas tecnologías, promoviendo el valor agregado de los productos elaborados por la empresa.

- *Objetivos a nivel comercial:*

Gestionar la relación con los clientes internos y externos a través de la satisfacción de las necesidades de cada uno para garantizar el cumplimiento de sus expectativas y consolidar el servicio como una ventaja competitiva.

4.4.1.5 Políticas

- *Políticas de gestión administrativa.*

La empresa “Triple KKK” está comprometida en velar por el crecimiento organizacional, su desarrollo sostenible, el uso eficiente de sus recursos, la evaluación y el mejoramiento continuo de los productos, servicios y procesos. Desde la gestión administrativa se contribuye al logro de la visión de la empresa, para lograr la ventaja competitiva que le permite la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio.

- *Políticas de gestión financiera y contable.*

En la empresa “Triple KKK”, estamos comprometidos con la transparencia y la legalidad a través del suministro de información financiera y contable de manera oportuna y confiable sujeta a la normatividad colombiana.

- *Políticas de gestión de calidad.*

En la empresa “Triple KKK”, fabricamos y comercializamos productos con altos estándares de calidad, con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

- *Políticas de gestión comercial.*

En la empresa “Triple KKK”, nuestros productos están orientados a generar en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

4.4.2 Estructura organizacional (Organización)

La estructura organizacional tiene como objetivo distribuir la carga laboral, organizando las distintas actividades en la empresa, para el cumplimiento eficaz de las funciones. En este sentido (Daft, 2007), señala que una “Estructura Organizacional se define como la suma de las formas en las cuáles una organización divide sus labores en distintas actividades y luego coordina”.

Tomando en cuenta los hallazgos encontrados en los respectivos análisis de la fase de organización del proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”, se propone una estructura organizacional formal, sencilla y de tipo funcional, donde se establecen las áreas funcionales necesarias para la ejecución de su objeto social. Las principales características de esta estructura organizacional, son la supervisión funcional, la autoridad dividida y la descentralización de la toma de decisiones. Además, se sigue conservando los canales directos de comunicación y el énfasis en la especialización.

4.4.2.1 Mapa de procesos. Los procesos son el eje principal de la gestión empresarial, estos están definidos como secuencias ordenadas y lógicas de las actividades necesarias para la transformación de un bien o servicio. En este orden de ideas, cabe resaltar que en las

organizaciones los niveles están dados por las jerarquías establecidas en autoridad y responsabilidad (Olearte & Villa, 2015).

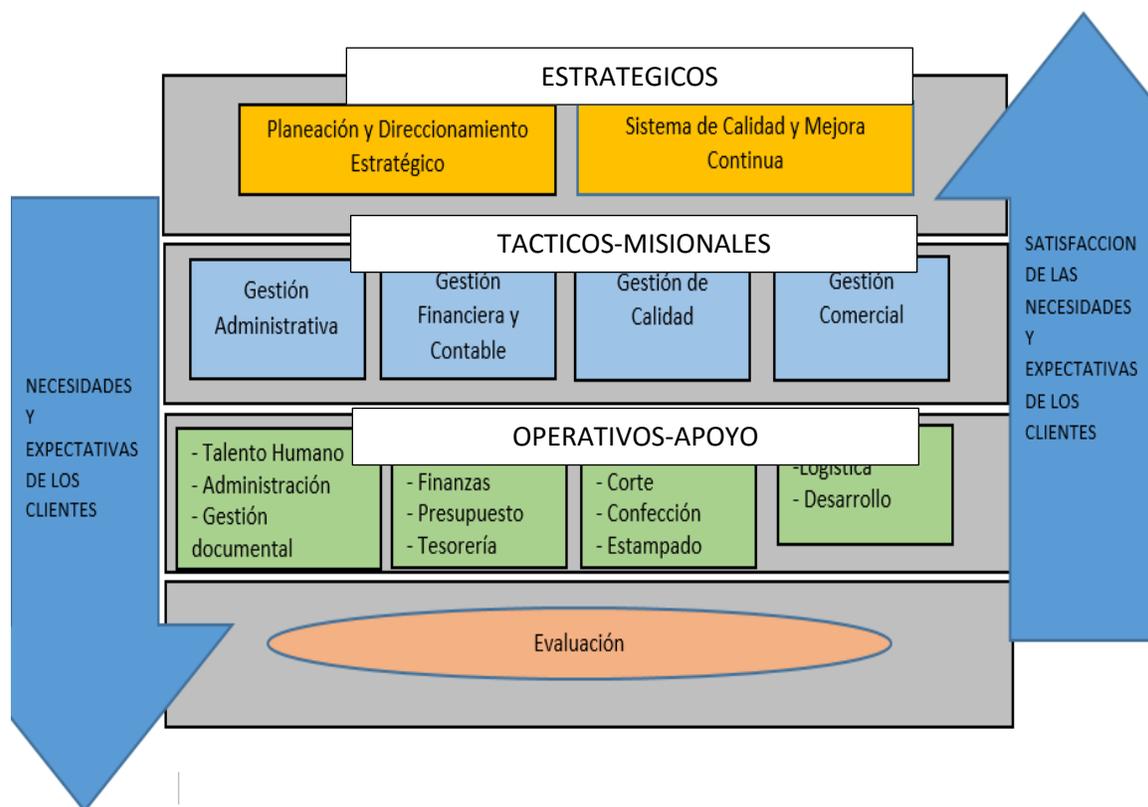


Figura 24. Mapa de procesos propuesto de la empresa "Triple KKK"

Fuente: Autoras del proyecto.

Para el logro de las competencias organizacionales de la empresa "Triple KKK", se propuso un mapa de procesos, utilizando la cadena de valor del direccionamiento estratégico. Por tal razón, se caracteriza cada proceso para que la empresa los normalice, controle y disminuya la desviación de los mismos, permitiendo de esta forma un monitoreo constante y el mejoramiento continuo.

- Procesos Estratégicos: Son los procesos gestionados por la empresa "Triple KKK" y están relacionados con la planeación y el direccionamiento estratégico. Igualmente, estos procesos se

fundamentan en las políticas, objetivos y suministros de los recursos del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua. Estos últimos, relacionados con la ventaja competitiva de la empresa identificada en el análisis del proceso administrativo.

- Procesos Tácticos o Misionales: Son los procesos que soportan los procesos direccionales y están relacionados con los servicios que ofrece la empresa “Triple KKK”; entre estos procesos misionales se identificaron los siguientes: Gestión Administrativa, Gestión Financiera Contable, Gestión de Calidad y Gestión Comercial.

- Procesos Operativo o de Apoyo: Estos procesos contribuyen con la gestión de los procesos direccionales, misionales y de evaluación; entre estos se encuentran los siguientes: Gestión de Contratación, Gestión de Talento Humano, Gestión Jurídica, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Físicos, Servicio de Información.

- Procesos de Evaluación: Son los procesos que le permitirán a la empresa “Triple KKK” recabar la información y medirla para evaluar la gestión de la calidad.

4.4.2.2 Organigrama. En palabras de (Montoya, 2010), “el organigrama es el instrumento gráfico que representa la estructura formal de una agrupación, en este se visualizan las líneas de autoridad y responsabilidad, igual que las diferentes áreas funcionales, cargos y relaciones de comunicación”.

El siguiente organigrama fue diseñado de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico del proceso administrativo y el modelo organizacional de la empresa “Triple KKK”.

De igual forma, la elaboración de la estructura organizacional estuvo bajo la supervisión y autorización de los socios fundadores.

El organigrama propuesto se caracteriza por su disposición piramidal-vertical, donde sus cargos jerárquicos están ubicados en la parte superior de la pirámide. De acuerdo a la forma, es micro-administrativo, ya que engloba a una sola organización. Según su ámbito, es de tipo general, ya que contiene toda la información representativa de la empresa hasta determinado nivel jerárquico. De acuerdo al contenido, el organigrama es funcional porque incluye las principales funciones, las unidades funcionales y sus interrelaciones (Chuquiguangua, 2015).

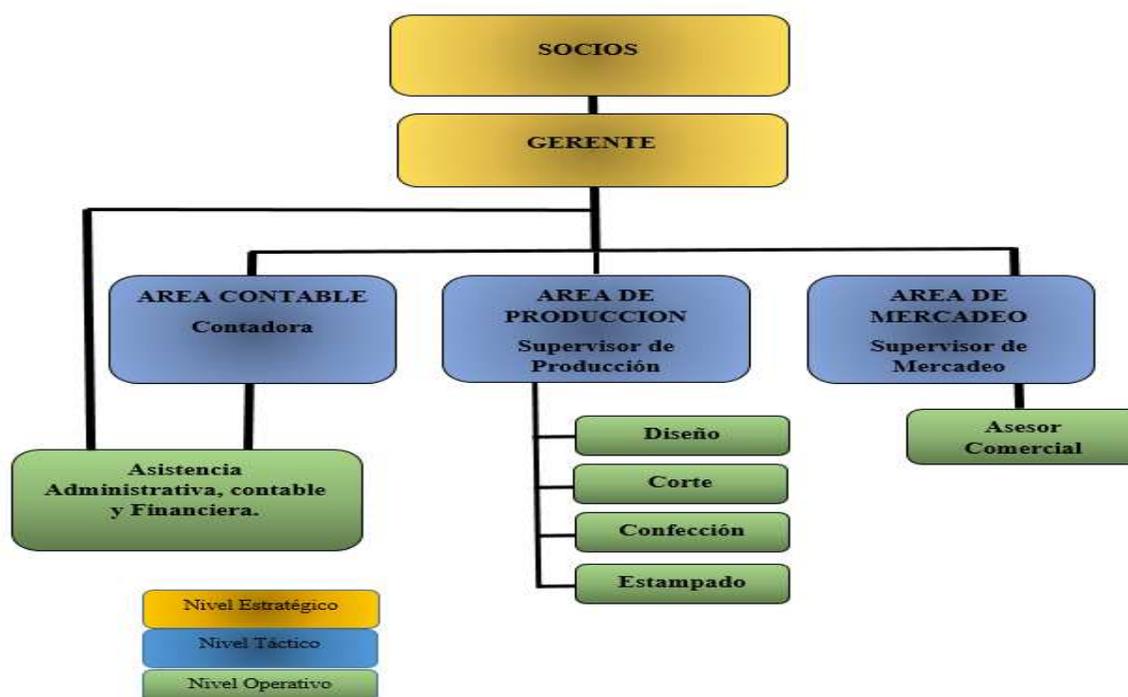


Figura 25. Organigrama propuesto de la empresa "Triple KKK"

Fuente: Autoras del proyecto.

4.4.2.3 Manual de funciones. Esta herramienta administrativa sustenta las bases para la evaluación y el desempeño de las cargas de trabajo por medio de un sistema de métricas, indicadores y criterios de autocontrol. Sirve como insumo para el proceso de planeación y a

través de él, se estipula el perfil, las funciones y las competencias para los diferentes cargos de la organización. Igualmente, es tomado como referente a la hora de justificar la creación, permanencia y eliminación de los puestos de trabajo (Pacífico, 2017).

En la tabla 26, se especifica el manual de funciones para la empresa “Triple KKK”, de acuerdo a la estructura organizacional establecida, para el cumplimiento de su visión empresarial.

Tabla 26.
Manual de funciones propuesto para la empresa “Triple KKK”

Denominación del Cargo	GERENTE		
Objetivo del Cargo	Dirección General. Gestión Empresarial. Control de Recursos.		
Contrato	Fijo/Tiempo Completo	Numero de cargos	Uno (1)
Jefe Inmediato	Socios		
Jerarquía	Gerencia/Nivel Estratégico		
Línea de Autoridad Directa	Todas las áreas funcionales de la empresa/ Asistente Administrativa, Contable y Financiera.		
Funciones principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar dirigir y controlar eficientemente todos los recursos disponibles de la empresa. 2. Liderar el cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de las áreas funcionales de la empresa. 3. Llevar a cabo el proceso de gestión para lograr el desarrollo de la empresa, de acuerdo a las características internas y a las condiciones externas de la misma. 4. Evaluar y controlar los presupuestos, costos, gastos y ventas de la empresa. 5. Celebrar contratos y trámites oficiales que correspondan al objeto social de la empresa. 6. Diseñar, asignar y remover los cargos y funcionarios, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de puestos laborales. 7. Las demás que le sean asignadas por los socios de acuerdo a su perfil profesional. 		
Escolaridad	Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.		
Experiencia	2 años como mínimo.		
Descripción del Cargo	CONTADOR PUBLICO		
Objetivo del Cargo	Análisis y Preparación Financiera para aportar a la gerencia la información y asesoría necesaria en la toma de decisiones.		
Contrato	Fijo/Medio Tiempo	Numero de cargos	Uno (1)

Jefe Inmediato	Gerente
Jerarquía	Contabilidad y Finanzas/Nivel Táctico
Línea de Autoridad Directa	Asistente Administrativa, Contable y Financiera.
Funciones principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la información contable actualizada con sus respectivos soportes. 2. Diligenciar y mantener actualizados los libros contables de la empresa. 3. Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas explicativas. 4. Realizar las declaraciones tributarias de la empresa. 5. Elaborar de la información exógena para las autoridades tributarias nacionales. 6. Expedir las certificaciones que se requieran por parte de socios, proveedores, clientes, empleados. 7. Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. 8. Preparar la nómina, liquidaciones y pago de aporte parafiscales correspondiente 9. Las que sean asignadas por parte de la gerencia de acuerdo a su perfil profesional.
Escolaridad	Profesional en Contaduría Pública
Experiencia	2 años como mínimo.
Descripción del Cargo	ASISTENTE ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA
Tipo de Contrato	Fijo/Tiempo Completo
	Numero de cargos Uno (1)
Jerarquía	Nivel Operativo (1)
Jefe Inmediato	Gerente – Contador Público
Línea de Autoridad	N/A
Funciones	<p>Administrativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar documentos varios, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios. 2. Recepción y salida de llamadas. 3. Actualiza la agenda del gerente. 4. Brindar apoyo logístico a todas las áreas funcionales de la empresa. 6. Manejo de archivo de la empresa. 7. Atención a los clientes internos y externos. <p>Contables y Financieras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar, registrar y procesar la información financiera y contable. 2. Elaborar la relación diaria de caja, se consigna el detalle de los ingresos y egresos del día. 3. Manejo de cartera y proveedores. 4. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna 5. Las designadas por la gerencia y el contador de acuerdo a su perfil tecnológico.
Escolaridad	Técnico en Finanzas y Administración (SENA) Tecnólogo en Gestión Empresarial o afines.
Experiencia	1 año como mínimo.
Descripción del	OPERARIO DE DISEÑO Y CORTE

Cargo			
Tipo de Contrato	Fijo/Tiempo Completo	Numero de cargos	Dos (2)
Jerarquía	Nivel Operativo		
Jefe Inmediato	Supervisor de Producción		
Línea de Autoridad	N/A		
Funciones principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar prendas de vestir. 2. Definir especificaciones técnicas para la elaboración prendas de vestir. 3. Recibir la lista de los pedidos y sus respectivos diseños. 4. Realizar la preparación del tizado /trazo, de acuerdo al tipo de tela y especificaciones técnicas establecidas. 5. Realizar el tendido de la tela, según criterios de precisión y especificaciones técnicas, considerando los estándares establecidos. 6. Ejecutar el corte de tela de acuerdo a la orden de corte, considerando tiempos, precisión y especificaciones técnicas. 7 realizar la numeración de las piezas en bloque para la costura, de acuerdo a orden de producción. 8. Realizar el despacho de piezas cortadas, de acuerdo a criterios de calidad y especificaciones técnicas. 9. Las inherentes al cargo. 		

Escolaridad	Técnico con énfasis manufacturas textil (SENA)		
Experiencia	1 año como mínimo en corte, diseño y confecciones textiles.		
Descripción del Cargo	OPERARIO DE CONFECCIONES		
Tipo de Contrato	Fijo/Tiempo Completo	Numero de cargos	Dos (2)
Jerarquía	Nivel Operativo		
Jefe Inmediato	Supervisor de Producción		
Línea de Autoridad	N/A		
Funciones principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armar el bosquejo de la prenda. 2. Verificar la moda exigida 3. Quitarle a la prenda las partes de tela que sobran. 4. Elaborar los ojales, ruche, rollito y puntada de rollito. 5. Ponerle los botones y/o cierres a la prenda. 6. Elaborar los correspondientes dobladillos y pegues de sesgos. 7. Realizar los acabados de la prenda perfeccionándola. 8. Las inherentes al cargo. 		

Escolaridad	Técnico con énfasis en manufacturas textil (SENA)		
Experiencia	1 año como mínimo en corte, diseño y confecciones textiles.		
Descripción del Cargo	OPERARIO DE ESTAMPADO		
Tipo de Contrato	Fijo/Medio Tiempo	Numero de cargos	Uno (1)
Jerarquía	Nivel Operativo		
Jefe Inmediato	Supervisor de Ventas		
Línea de	N/A		

Autoridad			
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del diseño del estampado. 2. Transferencia del diseño a la prenda a través del pulpo de estampado. 3. Empacar el producto. 4. Las inherentes al cargo. 		
Escolaridad	Técnico en estampado textil (SENA)		
Experiencia	1 año como mínimo en corte, diseño y confecciones textiles.		
Descripción del Cargo			
Tipo de Contrato	Fijo/Medio Tiempo	Numero de cargos	Dos (2)
Jerarquía	Nivel Operativo		
Jefe Inmediato	Supervisor de Producción		
Línea de Autoridad	N/A		
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar prospectivas de ventas. 2. Concretar y cerrar de las ventas. 3. Informe de gestión semanal de ventas. 4. Cumplimiento de pronósticos de ventas. 5. Las inherentes al cargo. 		
Escolaridad	Técnico comercial y servicio al cliente. (SENA)		
Experiencia	1 año como mínimo en ventas.		

Fuente: Autoras del proyecto.

4.4.2.4 Reglamento interno de trabajo. Los reglamentos son herramientas que se emplean en las organizaciones con la finalidad de regular el comportamiento de las personas. Está conformado por una colección ordenada de preceptos que buscan facilitar la convivencia interna para avanzar al logro de los objetivos organizacionales (DEAM, 2019). En sentido, el presente Reglamento Interno de Trabajo, pretende recopilar las normas y preceptos que conforman los lineamientos internos de convivencia de la empresa “Triple KKK”.

Tabla 27.

Reglamento Interno de Trabajo de la empresa “Triple KKK”.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
“TRIPLE KKK2

CAPÍTULO I.

Artículo 1. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa “Triple KKK”, a sus disposiciones queda sometidos tanto la organización como sus trabajadores.

CAPÍTULO II.

Artículo 2. Pueden presentarse en la empresa “Triple KKK”, en el área de producción, aquellas personas que tengan experiencia en confecciones, corte, costura y estampado.

Artículo 3. La empresa “Triple KKK”, podrá someter al aspirante a un período de prueba que no exceda los dos meses dispuestos por Ley.

CAPÍTULO III HORARIO DE TRABAJO.

Artículo 4. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se presentan, así: Mañana: 8:00 a.m. a 12:00 m. Tarde: 2:00 p.m. a 6:00 p.m. Parágrafo 1. Los días laborales son de lunes a sábado. Parágrafo 2. El horario de trabajo podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades, no excediendo la jornada máxima legal.

CAPÍTULO IV. JORNADA DIURNA Y JORNADA DE TRABAJO SUPLEMENTARIO.

Artículo 5. La jornada diurna está comprendida entre las 6:00 a.m. y las 10:00 p.m., la jornada nocturna está comprendida entre las 10:00 p.m. y las 6:00 a.m.

Artículo 6. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria.

Artículo 7. El trabajo suplementario o de horas extras, se pagará por la empresa “Triple KKK” en su caso así: si es diurno con un recargo de veinticinco (25) por ciento sobre el valor del trabajo ordinario diurno, y si es nocturno, con un recargo de setenta y cinco (75) por ciento, sobre el trabajo diurno ordinario.

Artículo 8. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y de recargo nocturno en su caso, se efectuará junto con el salario del período siguiente.

Artículo 9. La Microempresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras, sino cuando expresamente lo exija a sus trabajadores el administrador.

CAPITULO V. DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS.

Artículo 10. Serán de descanso obligatorio remunerado los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido.

CAPÍTULO VI. VACACIONES REMUNERADAS.

Artículo 11. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año en la empresa “Triple KKK”, tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 12. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al

trabajador con quince días de anticipación, la fecha en que le concederán las vacaciones.

Artículo 13. Si se presentan interrupciones justificadas en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

Artículo 14. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ella en casos especiales.

CAPÍTULO VII PERMISOS

Artículo 15. Los trabajadores tienen derechos a obtener concesión de permisos cuya duración sea fijada por el Administrador.

CAPITULO VIII SERVICIOS MÉDICOS, RIESGOS PROFESIONALES Y PRIMEROS AUXILIOS.

Artículo 16. Es obligatorio de la empresa “Triple KKK” velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores. Igualmente es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo y en higiene y seguridad industrial.

Artículo 17. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán a través de la EPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación, estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

Artículo 18. En caso de accidente de trabajo, el administrador ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

Artículo 19. En caso de accidente no laboral, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que será la incapacidad.

CAPITULO IX PRESCRIPCIONES DE ORDEN

Artículo 20. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes: a. Respeto y subordinación a los superiores. b. Respeto a sus compañeros de trabajo. c. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores. d. Ejecutar los trabajos que le confíen, con honradez, voluntad de la mejor manera posible. e. Permanecer en el lugar de trabajo por conducto del respectivo superior, siendo en consecuencia prohibido pasar al puesto del compañero. f. Ser verídico en todo caso, recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas.

CAPITULO X. OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA LUDICOTEX SAS Y SUS EMPLEADOS.

Artículo 21. Son obligaciones de la empresa:

Artículo 22. Poner a disposición de las trabajadoras, los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de labores.

Artículo 23. Dotar a los trabajadores de elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales, de forma que se garantice la seguridad y la salud.

Artículo 24. Brindar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes y enfermedad, a este efecto en el establecimiento se mantendrá lo necesario según reglamentación de las

autoridades necesarias.

Artículo 25. Son obligaciones del trabajador.

Artículo 26. Cumplir órdenes e instrucciones que de manera particular le permite la empresa.

Artículo 27. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo.

Artículo 28. Guardar la moral y las relaciones con sus superiores.

Artículo 29. Se prohíbe a los trabajadores: a. Sustraer de la empresa las materias primas o productos elaborados sin permiso de la misma. b. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o de drogas alucinógenas. c. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal llevan los celadores. d. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.

CAPÍTULO XI ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS.

Artículo 30. El incumplimiento de las obligaciones establecidas, acarreará las siguientes sanciones:

Artículo 31. La amonestación consiste en la advertencia por escrito. a. Un retardo hasta por quince minutos a la hora de entrada, será sancionada por primera vez por una multa equivalente a la décima parte del salario de un día; por segunda vez, a la quinta parte del mismo salario y por tercera vez, con suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde, y por cuarta vez con suspensión. b. La falta total del trabajo durante un día, será, por primera vez, con suspensión del trabajo por tres días, por segunda vez, suspensión por ocho días.

Artículo 32. Antes de aplicar la sanción disciplinaria, la empresa les concederá la oportunidad de ser escuchadas.

CAPÍTULO XII. SEGURIDAD SOCIAL

Artículo 33. Es obligatorio del empleador, vincular a sus trabajadores a un sistema de seguridad social. Artículo

34. Garantizar las prestaciones económicas y de salud, a quienes tienen una relación laboral.

Fuente: Tomado y modificada de (Carrascal & Picon, 2017)

Capítulo 5. Conclusiones

Una vez realizado el análisis del proceso administrativo de la empresa “Triple KKK”, se concluye que la empresa no cuenta con un estilo de planeación estratégica que le permita hacerle frente de forma efectiva a las dinámicas que impone la globalización de los mercados y el uso de tecnologías. En la actualidad, el proceso de planeación que se hace en la empresa “Triple KKK”, es débil y cortoplacista, no emplea ningún tipo de metodología y las decisiones son fundamentadas en la experiencia de los propietarios y no en el análisis del entorno.

En cuanto a la estructura organizacional se determinó que es simple y lineal, se caracteriza por la centralización de la autoridad y la toma de decisiones. Además, no se encuentran definidas con claridad todas las áreas funcionales y solo se aprecian el nivel gerencial y el operativo. Respecto a las líneas de mando, se determinó que se encuentran definidas y que la división del trabajo es especializada y responden al jefe inmediato.

Por otro lado, se estableció que el estilo de liderazgo es de tipo autocrático, esto obedece a la verticalidad de la estructura organizacional y la centralización de la autoridad. No obstante, el proceso de comunicación entre la dirección y los subordinados es directo, bidireccional y consultivo, lo que favorece la gestión del liderazgo. Otro aspecto que fortalece el liderazgo en la empresa “Triple KKK”, es la motivación altamente relacionada con el salario emocional que reciben los empleados, lo que beneficia el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al proceso de control, la empresa “Triple KKK” no cuenta con un sistema de evaluación y mejora continua, que le permita medir a través de indicadores, el rendimiento y

desempeño de sus procesos. A pesar de lo descrito, se pudo evidenciar que, aunque carece de parámetros de medición y evaluación, el área gerencial realiza controles posteriores a la producción, relacionados con la eficiencia y eficacia, en aspectos relacionados con la calidad de los productos y la atención al cliente.

Capítulo 6. Recomendaciones

Aplicar el marco axiológico propuesto y comunicarlo a sus empleados, con el propósito de definir el derrotero a seguir en la mente de sus colaboradores y lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Implementar la planeación estratégica en todas las áreas funcionales de la empresa, para lograr la cohesión de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros.

Fomentar los valores que identifican a la empresa en la mente de las partes interesadas y de esta forma consolidarse en el mercado local y expandirse a nuevos horizontes comerciales, a través del reconocimiento de la marca.

Tomar en cuenta los aspectos propuestos en la estructura organizacional, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles. Analizar los resultados de la presente investigación y tomarlos como insumo en el proceso de toma de decisiones futuras.

Implementar estrategias de “Marketing Digital”, como planes de mercadeo, investigaciones de mercados y planes comerciales, con la finalidad de consolidarse en el mercado local y expandirse a nuevos mercados.

Implementar un sistema de estándares de medición y desempeño que les permita evaluar el accionar de los empleados y medir los resultados de los procesos. Para poder tomar las acciones correctivas necesarias, en caso de desviación en los procesos.

Referencias

- Academia de Historia de Ocaña. (2017). 447 años de la fundacion de Ocaña. Ocaña: Academia de Historia de Ocaña, disponible en: <http://academiaocana.blogspot.com/2017/12/447-anos-de-la-fundacion-de-ocana.html>.
- Acevedo. (1992). Metodología de la investigación. Mexico: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.
- ASCOLFA. (2010). La Investigacion en Administracion en Colombia. Medellin-Colombia: ASCOLFA.
- Beltran, J. A, & Lopez, J. A. (2018). Evolucion de la Administracion . Medellin-Colombia: Universidad Catolica Luis Amigo.
- Botero, P. A, & Fonseca, S. Y. (2016). La inclusión indígena y el desarrollo : los casos de Colombia y Ecuador. . Bogota-Colombia: Universidad de la Salle, disponible: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/100.
- Carrascal, L, & Picon, K. (2017). Propuesta para la organización administrativa de la empresa Ludicotex S.A.S, de la ciudad de Ocaña-Colombia: Universidad Franciso de Paula Santander Ocaña.
- Celedonio, M. (2006). Organizaciones, niveles jerarquicos, funciones y obligaciones en la Casa de Apoyo al Menor Trabajador. Mexico: Universidad Pedagogica Nacional.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Bogota-Colombia: McGraw Hill.
- Chuquiguangua, N. (2015). Estructuracion del Organigrama, elaboracion del Manual de Funciones y Manual de Politicas Internas Para la Empresa Disereval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014-2015. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Clavijo, L. F. (2018). Diagnostico en el proceso administrativo de la empresa PCCI S.A.S, Bogotá-Colombia: Universidad Santo Tomás y Universidad Abierta a Distancia de Administración.
- Congreso de Colombia. (2014). Código del Comercio. Gaceta de la República.
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Mexico: Cengage.
- DEAM. (2019). Reglamento Interno . Los Angeles, DEAM.

- Duque, O. Y. (2018). *Procesos Administrativos*. Bogota-Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Grisales, R., Muñoz, J., & Muñoz, S. (2013). *Aplicacion del Proceso Administrativo en Confecciones Fraga*. Pereira-Colombia: Grafías Disciplinarias de la UCP.
- Guerrero, O., & Sanchez, M. (2011). *Analisis y Motivacion del Talento Humano como Factor Competitivo en el Sector Banbaio de la Ciudad de Tunja Modalidad: Proyecto de Investigacion*. Tunja-Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Herrán, P. C., & Alarcón, A. S. (2012). *Logística Empresarial (DUSLE) de la Universidad del Norte Basada en el Modelo de Gestión*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Herrera, J. (2019). *Propuesta de plan administrativo para la Cooperativa*. Ocaña-Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- López, D. B. (2013). “Análisis del proceso administrativo y su la operatividad el Cantón el Triunfo, Provincia del Guayas”. Ecuador: Universidad Estatal del Milagro.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, Sexta Edicion .
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona-España: Universidad Politècnica de Catalunya.
- Méndez, V., Mendez, L., & Cruz, A. (2018). “La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1801administracion-organizaciones>.
- Montoya, N. O. (2010). *Fundamentos de Administracion*. Medellin-Colombia: Ediciones de la U.
- Morales, J. A. (2013). “Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración”. Disponible:http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_histor.
- Ocampo, A. G. (2016). *Formulacion del Direccionamiento Estrategico para una empresa del subsector comercio, caso de estudio Trasmarrinas Ltda, ubicada en Cali Colombia*. Cali-Colombia: Universidad Libre de Colombia, Seccional Cali.

- Olearte, A., & Villa, A. (2015). Propuesta administrativa y estratégica. Pereira-colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Pacifico, U. (2017). Organico Funcional. Universidad del Pacifico.
- Republica de Colombia. (2020).Codigo Sustantivo del Trabajo .
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html.
- República de Colombia. (2014). Constitucion Politica de Colombia 1991. Documento Nacional.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Moon, H. (2009). Fundamentos de Administracion. Mexico: Pearson, sexta ediciion.
- Romero, D. A. (2017). Propuesta de Implementación de la Gestión por Procesos en las Actividades Misionales y de Apoyo de la Fundación Desayunitos Creando Huella. Bogota-Colombia: Universidad Catolica de Colombia.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, M. d. (2014). Metodologia de la Investigacion Sexta Edicion. Mexico: Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Secretaria del Senado. (1991). Cosntitución Política de Colombia. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Secretaria del Senado. (2004). Ley 905 de 2004. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Torres, C. B., & Arango, H. S. (2008). Proceso Administrativo Para las Organizaciones del Siglo XX. Colombia: Pearson.
- Universidad de San Martin de Porres. (2018). Manual de Introduccion a la Administracion . Lima-Peru: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos USMP.
- Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. (2017). Proyecto educativo del programa de administracion de empresas. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña-Facultad de Ciencias Administrativas.
- Universidad Militar de la Nueva Granada-Facultad de Estudios a Distacia. (2017). Unidad 2. Planeacion. Universidad Militar de la Nueva Granada.
- Vergara, L. C., & Santiago, A. M. (2010). Analisis del Proceso de Toma de Decisiones, Vision desde la PYME y la gran Empresa de Barranquilla. Bogota-Colombia: Universidad el Bosque.

Apéndices

Apéndice A

(Entrevista administradora de la empresa “Triple KKK”)

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Entrevista estructurada dirigida a la Fundadora-Administradora, de la empresa Triple KKK, de la ciudad de Ocaña N de S.

Objetivo: Obtener la información necesaria para llevar a cabo el estudio del proceso administrativo y modelo organizacional de la empresa Triple KKK de ciudad de Ocaña N de S. La información suministrada será exclusivamente utilizada para fines académicos.

Planeación

- ¿La empresa tiene definida una misión empresarial?
- ¿Cuáles son los elementos importantes de su misión?
- ¿La empresa tiene establecida el visón empresarial?
- ¿Cuáles son los elementos importantes de su visión?
- ¿La empresa tiene establecidos objetivos estratégicos?
- ¿Cuáles considera usted que sean los objetivos estratégicos de su empresa?
- ¿Existen políticas establecidas en la empresa?
- ¿Tiene definida una metodología para la planeación en su empresa?
- ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y amenazas de la empresa?

Organización

- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?
- ¿Cómo está conformada su estructura organizacional?
- ¿Es clara para sus colaboradores la estructura organizacional de la empresa?
- ¿La estructura organizacional actual, favorece el logro de los objetivos empresariales?
- ¿Todos los colaboradores conocen sus responsabilidades?
- ¿Todos los colaboradores conocen sus funciones?
- ¿Todos los colaboradores cuentan con alguna metodología específica para realizar sus tareas?
- ¿Los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran definidos en la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cada área de la empresa cuenta con un supervisor o director?

Dirección

- ¿Cómo se da el proceso de toma de decisiones en la organización?
- ¿Para la toma las decisiones usted considera las opiniones de sus colaboradores?
- ¿La toma de decisiones se basa en históricos e información del entorno?
- ¿El proceso de toma de decisiones es ágil y oportuno?
- ¿Cómo considera que se da el proceso de liderazgo en toda la estructura organizacional?

- ¿Los procesos se pueden delegar o son exclusivamente centralizados?
- ¿Cómo se da el proceso de comunicación a lo largo de la estructura organizacional?
- ¿Los canales de información y comunicación se encuentran bien definidos?
- ¿El proceso de comunicación es efectivo y eficiente?
- ¿Cuál es el proceso para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal?
- ¿Motivan a su personal y de qué forma?
- ¿Existen capacitaciones para el personal, de qué tipo?
- ¿Cuál es el proceso de asignación salarial?
- ¿La empresa cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas?

Control

- ¿Se han establecido procesos para medir y evaluar el desempeño?
- ¿Son efectivos los controles existentes?
- ¿Los procesos de medición y evaluación están acordes a la realidad organizacional?
- ¿Se toman medidas correctivas a las desviaciones encontradas, cuáles?
- ¿Las medidas correctivas, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

Gracias por su tiempo.

Apéndice B

(Encuesta empleados “Empresa Triple KKK”.)

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Triple KKK, de la ciudad de Ocaña N de S.

Objetivo: Obtener la información necesaria para llevar a cabo el estudio del proceso administrativo y modelo organizacional de la empresa “Triple KKK” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander. La información suministrada será exclusivamente utilizada para fines académicos.

A) Planeación.

1. ¿De los siguientes elementos estratégicos, cuáles reconoce en la empresa Triple KKK?
Misión
Visión
Objetivos
Valores
Políticas
Amplíe su respuesta.

2. ¿Conoce usted si se realizan planes y/o programas a largo plazo en la empresa?
Si
No
Amplíe su respuesta

3. ¿Califique de 1 a 3 las siguientes fortalezas de la empresa? (1 bajo, 2 Medio, 3 Alto)
Precio
Calidad
Servicio al cliente
Portafolio de productos
Imagen y reconocimiento
Trabajo en equipo
Sentido de pertenencia
Participación del mercado
Otra, ¿Cuál?

4. ¿Califique de 1 a 3 las siguientes debilidades de la empresa? (1 bajo, 2 Medio, 3 Alto)
Escasa de organización administrativa
Publicidad y promoción
Escasa tecnología
Recursos económicos
Precio
Recurso humano

Otra, ¿Cuál?

5. ¿Califique de 1 a 3 las siguientes oportunidades de la empresa? (1 bajo, 2 Medio, 3 Alto)
- Desarrollo de nuevos mercados a nivel local, regional y nacional
 - Campañas publicitarias por medios masivos de comunicación
 - Tecnología de punta
 - Diversificación de la producción
 - Estructuración administrativa
 - Otra, ¿Cuál?
6. ¿Califique de 1 a 3 las siguientes amenazas de la empresa? (1 bajo, 2 Medio, 3 Alto)
- Conflicto armado
 - Nuevos competidores
 - Nuevas leyes
 - Nuevas Tecnologías
 - Variación de precio de materias primas
 - Otra, ¿Cuál?

B) Organización.

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- Si
 - No
8. ¿Tiene claro cuál es su cargo, sus funciones y operaciones en la empresa?
- Si
 - No
- Amplíe su respuesta.
9. ¿Conoce si la empresa tiene manuales de funciones y operaciones?
- Si
 - No
10. ¿Tiene claro cuál es la línea de autoridad y de responsabilidad en la empresa?
- Si
 - No
- Amplíe su respuesta.

C) Coordinación.

11. ¿Cree usted que existe motivación en la empresa?
- Si
 - No
- ¿De qué tipo?
12. ¿Al momento de tomar decisiones el gerente o supervisor toma en cuenta sus sugerencias?
- Siempre

- Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
13. ¿Cómo considera usted la comunicación en la empresa “Triple KKK”?
- Excelente
 - Buena
 - Deficiente
- ¿Justifique su respuesta?

D) Control.

14. ¿Existe algún tipo de control sobre los resultados obtenidos?
- Si
 - No
- Explique su respuesta
15. ¿Se evalúa el desempeño de sus funciones?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
- Explique su respuesta
16. ¿Se toman acciones correctivas, cuando se encuentran desviaciones en los procesos?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
- Explique su respuesta

Gracias por su tiempo.