

DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS  
ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHNEIDER CASA  
ANDINA SAS Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD.

DANYELI GABRIELA BERMUDEZ DE LA CRUZ

ANGIE MARLYN GONZÁLEZ MUÑOZ

Universidad de Nariño

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de empresas

San Juan de Pasto,

2018

DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS  
ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHNEIDER CASA  
ANDINA SAS Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD.

DANYELI GABRIELA BERMUDEZ DE LA CRUZ

ANGIE MARLYN GONZÁLEZ MUÑOZ

Trabajo de investigación Estudio de caso como opción de grado para optar el título de:

Administrador de empresas

ASESOR:

WILSON REVELO MAYA.

Universidad de Nariño

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de empresas

San Juan de Pasto,

2018

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del acuerdo No.324 de octubre de 11 de 1966, emanado del honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION.**

---

---

---

---

**FIRMA DEL PRESIDENTE JURADO**

---

**FIRMA JURADO 1**

---

**FIRMA JURADO 2**

## DEDICATORIA

Primero a Dios, por acompañarme en cada paso que doy, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido compañía durante toda mi carrera. Mi madre Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y por ayudarme con mi hijo, porque sin ti no hubiese logrado lo que hoy soy. Nicolás, hijo posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para el día que seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí y que nunca fuiste un obstáculo, al contrario fuiste mi mayor motivación. Cesar, por tu apoyo incondicional, incluso en aquellos momentos que parecían turbulentos. Este proyecto no fue fácil. Pero estuviste motivándome y ayudándome para crecer como persona gracias infinitas mi amor.

**Gabriela Bermúdez.**

Quiero Dedicar este trabajo y este título a Dios por Brindarme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida y por todos los triunfos obtenidos durante mi vida, todo es gracias a ti. También se lo dedico a mis padres, familiares, amigos, docentes, entrenadores, compañeros y alma mater que han hecho parte de este proceso y que me brindaron su apoyo de forma incondicional, siempre creyendo en mí. Infinitas Gracias a todos, les deseo una Vida llena de Felicidad y prosperidad.

**Angie González**

## **AGRADECIMIENTO.**

Queremos agradecer de manera especial al señor Andrés Maigual jefe de ventas de CASA ANDINA por permitirnos realizar nuestra labor de campo además de su disposición y colaboración durante todo este proceso, también queremos agradecer a Wilson revelo Maya por su colaboración y apoyo en este trabajo pero de manera especial a el Docente Carlos Arturo Ramírez por su guianza y enseñanzas durante toda nuestra carrera universitaria y sus grandes aportes en este trabajo de grado.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

### RESUMEN

*“Relación existente entre las teorías administrativas y su relación con la competitividad en empresas de San Juan de Pasto en el sector de la construcción”* título de la investigación inicial, posteriormente se continua con la modalidad de grado en calidad de investigación titulada *“Relación existente entre las teorías administrativas y su relación con la competitividad en la empresa ELMER SHNEIDER CASA ANDINA SAS”*

Inicialmente se realiza la investigación en el sector de la construcción en las empresas NUEVO HORIZONTE, GMI Y RIVAS MORA en donde se realiza la recolección de información mediante dos instrumentos , el primer instrumento una matriz que contenía veintidós teorías y catorce dimensiones, y el segundo instrumento de competitividad que contenía ocho factores claves encargados de medir competitividad en la empresa, el resultado en las tres empresas, la teoría predominante fue La Teoría Clásica y su relación con niveles de competitividad altos.

Continuando con la investigación en modalidad de opción de grado, se realiza un estudio en la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS en la ciudad de San Juan de Pasto. Empresa la cual nos abrió las puertas confiando en que se realizaría un buen trabajo, por esta razón agradecen por el estudio realizado.

Se procedió a la realización de trabajo de campo en donde se aplicó los dos instrumentos, tanto la matriz de teorías administrativas como el formato de competitividad, a sesenta y dos

personas, finalmente se obtuvo resultados dando a conocer que la teoría predominante en el momento de gerenciar en la empresa era nuevamente la TEORIA CLASICA y sus niveles de competitividad Altos.

De esta manera se pudo concluir que la relación existente entre las teorías administrativas (forma de gerenciar) y la competitividad, hacen que la organización crezca, se posicione en el mercado y sea una fuerte competencia en el sector.

## **PALABRAS CLAVES**

**Relación competitividad y teorías:** hace referencia a la relación directa que tienen los factores que miden la competitividad con el enfoque y especialidades de cada teoría administrativa.

**Modo de gerenciar:** Hace referencia a las diferentes funciones que se llevan a cabo para tomar decisiones y la forma de administrar que tiene cada organización

**Modelo de competitividad:** Es el modelo que se planteó con ocho factores importantes que miden la competitividad de la empresa

**Competente:** es determinar las ventajas que tiene la organización para que los clientes compren sus productos y no los de la competencia.

**Participación en el mercado:** Quiere decir que tan posicionado se encuentra frente a los demás competidores.

## **ABSTRACT**

"Relationship between administrative theories and their relationship with the competitiveness of companies in San Juan de Pasto in the construction sector" title of the initial research, then continued with the modality of degree in research quality entitled "Relationship between the administrative theories and their relation with the competitiveness in the company ELMER SHNEIDER CASA ANDINA SAS "

Initially research is carried out in the construction sector in the companies NUEVO HORIZONTE, GMI AND RIVAS MORA where information is collected by means of two instruments, the first instrument a matrix containing twenty-two theories and fourteen dimensions, and the second instrument of competitiveness that contained eight key factors responsible for measuring competitiveness in the company, the result in the three companies, the predominant theory was Classical Theory and its relationship with high levels of competitiveness.

Continuing with the research in degree option mode, a study is carried out in the company ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS in the city of San Juan de Pasto. Company which opened the doors to us trusting that a good work would be done, for this reason they are grateful for the study carried out.

We proceeded to the realization of field work where the two instruments were applied, both the matrix of administrative theories and the competitiveness format, to sixty-two people, finally

we obtained results revealing that the predominant theory at the time of managing in the company was again the CLASSICAL THEORY and its levels of competitiveness Altos.

In this way it was possible to conclude that the existing relationship between administrative theories (management form) and competitiveness, make the organization grow, position itself in the market and be a strong competition in the sector.

## KEYWORDS

**Relationship between competitiveness and theories:** refers to the direct relationship between the factors that measure competitiveness and the approach and specialties of each administrative theory.

**Management mode:** It refers to the different functions that are carried out to make decisions and the way of managing that each organization has

**Competitiveness model:** It is the model that was raised with eight important factors that measure the competitiveness of the company

**Competent:** it is to determine the advantages that the organization has for customers to buy their products and not those of the competition.

**Participación in the Market:** It means that it is positioned as opposed to other competitors.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Aspectos Generales.....</b>	<b>25</b>
<i>1.1. Tema De Investigación.....</i>	25
<i>1.2. Titulo .....</i>	25
<i>1.3. Línea Y Sublínea De Investigación .....</i>	25
1.3.1 Línea de investigación.....	25
1.3.2 Sublínea de investigación.....	25
<i>1.4. Problema De Investigación.....</i>	26
1.4.1. Planteamiento del problema.....	26
1.4.2. Formulación del problema .....	29
1.4.3. Sistematización del problema .....	29
<i>1.5. Objetivos .....</i>	30
1.5.1. General. ....	30
1.5.2. Específicos .....	30
<i>1.6. Delimitación.....</i>	30
<i>1.6. Justificación .....</i>	31
<i>1.7. Hipótesis.....</i>	32
1.7.1. Hipótesis de trabajo.....	32
1.7.2 Hipótesis nula.....	32
1.7.3 Hipótesis alterna.....	32

1.8. Metodología .....	33
1.8.1. Tipo de investigación .....	33
Investigación Correlación: .....	33
Investigación concluyente: .....	33
1.8.2 Método de investigación .....	34
1.8.3 Fuentes de información .....	35
1.8.3.1 Fuentes primarias de información .....	35
1.8.3.2 Fuentes secundarias .....	35
1.8.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	36
1.8.4.1. Observación: .....	36
1.8.4.2. Matriz: .....	36
<b>2. Marco De Referencia .....</b>	<b>37</b>
2.1. Marco Contextual .....	37
2.1.1 Reseña histórica Casa Andina .....	37
<b>QUIENES SOMOS.</b> .....	38
<b>Misión</b> .....	39
<b>Visión:</b> .....	40
<b>UNIDADES DE NEGOCIO</b> .....	40
2.1.2 Reseña histórica Pasto .....	43
2.1.3 Entorno de investigación .....	44
Sector económico: .....	44

Innovación y competitividad.....	46
2.2 <i>Marco Legal</i> .....	51
Normas Que se rigen en Colombia. ....	61
2.3. <i>Marco Teórico</i> .....	69
2.3.1 Estado del arte. ....	69
2.3.2. <i>Fundamentación Teórica</i> .....	77
Teorías Clásicas .....	77
Administración científica - Frederick Taylor (GARCIA).....	77
Henry Laurence Gantt .....	79
Frank Bunker Gilbreth .....	79
Harrington Emerson .....	80
Henry Ford .....	80
Tiempos y movimientos.....	81
Estudio De Tiempos.....	81
Estudio de movimientos.....	81
Teoría clásica de la administración – Henry Fayol .....	82
James D. Mooney.....	82
LYNDALL URWICK .....	83
Luther Gulick .....	83
Henry Niles. ....	84
Leonard White.....	85

Teoría burocrática – Max Weber .....	87
Robert Merton .....	88
Philp Selznick Y Alvin Gouldner .....	88
Teorías neoclásicas.....	88
Teorías humanísticas .....	91
Teoría de las relaciones humanas - Elton Mayo .....	93
Teorías del comportamiento.....	95
Orígenes de la teoría del comportamiento.....	95
Estilos de administración .....	96
Principales exponentes y sus teorías: .....	97
Teoría motivacional - Abraham Maslow .....	97
Jerarquía de las necesidades, según Maslow.....	97
Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg .....	98
Teoría de las necesidades - David McClellan (AMORÓS, 2007) .....	99
<i>Teoría X Y- Douglas Mcgregor.....</i>	<i>101</i>
<i>Teoría X (GROSS, 2009).....</i>	<i>102</i>
<i>Teoría Y (MURILLO, 2008).....</i>	<i>102</i>
Teoría de la toma de decisiones - Herbert Simon (GALLEGO, 2007).....	103
<i>Teoría organizacional - Chester Barnard (D'Oporto, 2010).....</i>	<i>105</i>
<i>Teoría de los sistemas de administración - Rensis Likert (BERTALANFFY, 2009).....</i>	<i>108</i>
Teorías modernas .....	109

Teoría de sistemas (BERTALANFFY, 2009).....	109
<i>CONCEPTO DE SISTEMA</i> .....	111
<i>Teoría Contingencial (LOZANO, 2013)</i> .....	112
Teoría de reingeniería – Hammer y Champy (ADMINISTRATIVAS, 2012).....	115
Teoría de benchmarking (SANTELLA, 2009) .....	117
<i>Teoría de outsourcing (CLASES&amp;CALIDAD, 2014)</i> .....	119
<i>Teoría de empowerment (Bonnot, 2017)</i> .....	121
<i>Teoría de la administración estratégica (DAFT R. L., 2004)</i> .....	124
<i>Teoría de la calidad total (MIGUEL, 2010)</i> .....	126
<i>Competitividad</i> .....	129
<i>Ventajas absolutas (Smith, 1776)</i> .....	129
<b>Ventajas comparativas (David, 1817)</b> .....	129
El modelo de Heckscher-Ohlin (Ohlin, 1971) .....	130
Uno de sus principales autores es Potter .....	132
<i>Competitividad Empresarial</i> .....	133
<i>Mapa de Competitividad BID</i> .....	136
<i>2.3 Marco Conceptual</i> .....	139
<b>3. Aplicación de teorías Administrativas en la organización CASA ANDINA SAS .....</b>	<b>140</b>
<i>3.1. Resultados matriz de teorías Casa Andina</i> .....	142
<i>3.2 Análisis Vertical De La Información.</i> .....	157
<i>1. ¿En cuál de los siguientes aspectos la gerencia de la empresa hace mayor énfasis?</i>	157

2.	<i>¿Qué tipo de estructura maneja la organización?</i> .....	160
3.	<i>¿Cuál es la base fundamental de la toma de decisiones en su organización?</i> .....	162
4.	<i>¿Cómo se considera al individuo dentro de la organización?</i> .....	165
5.	<i>¿Con base en cuál de los siguientes aspectos se realiza el diseño de cargos y/o funciones?</i> .....	168
6.	<i>¿Con base en qué estructura se lleva a cabo el trabajo en equipo?</i> .....	171
7.	<i>¿De qué forma se da la comunicación dentro de su organización?</i> .....	175
8.	<i>¿Cómo se lleva a cabo la planeación en la empresa?</i> .....	176
9.	<i>¿En qué se basa el proceso organizacional de su empresa?</i> .....	178
10.	<i>¿Cómo es el proceso de dirección en la empresa?</i> .....	179
11.	<i>¿Cómo se realiza el control dentro de la organización?</i> .....	180
12.	<i>¿Cómo considera que es el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización?</i> .....	181
13.	<i>¿Cuál es el Objetivo de la Organización?</i> .....	182
14.	<i>¿Cómo interactúa el entorno y la organización?</i> .....	183
3.4	<i>Análisis Horizontal</i> .....	186
	teoría científica.....	186
	Teoría clásica .....	190
	Teoría de las relaciones humanas.....	195
	Teoría de la burocracia.....	199
	Teoría estructuralista.....	203
	<i>Teoría del comportamiento (BEHAVIORISMO)</i> .....	207

Teoría neoclásica.....	209
Teoría de los sistemas .....	212
<i>Teoría contingencial</i> .....	215
Enfoque cuantitativo .....	218
<b>CALIDAD TOTAL</b> .....	220
Enfoque estratégico .....	224
Gerencia moderna. ....	226
Teoría administración por objetivos.....	227
Teoría matemática .....	228
Teoría desarrollo organizacional.....	229
Teoría situacional .....	229
Reingeniería de procesos.....	230
Downsizing .....	231
Empowerment .....	231
<b>4. Niveles de competitividad en la organización CASA ANDINA SAS</b> .....	<b>233</b>
<i>Mapa De Competitividad</i> .....	233
Planeación Estratégica .....	233
Aseguramiento de la calidad .....	239
Factor comercialización .....	246
Factor contabilidad y finanzas .....	258
Factor talento humano.....	261

Factor Gestión ambiental .....	266
Factores de sistemas de información.....	269
<b>5. Relación de la aplicación de las teorías administrativas y los niveles de competitividad en la organización CASA ANDINA SAS.....</b>	<b>272</b>
<i>Diamante Competitivo</i> .....	272
Dotación Y Condiciones De Los Factores .....	273
Categorías genéricas de los factores: .....	273
<i>Cinco Fuerza De Competitividad</i> .....	276
Poder de negociación de los proveedores: .....	280
Poder de negociación de los compradores: .....	281
Productos sustitutos.....	282
<i>Cadena de valor de la empresa CASA ANDINA SAS</i> .....	283
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>305</b>
<b>6.1. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>312</b>
<b>ENSAYO .....</b>	<b>313</b>
<i>LA CIENCIA Y EL ARTE PARA CONSTRUIR ORGANIZACIONES COMPETITIVAS...</i>	313
<b>Bibliografía.....</b>	<b>324</b>

## LISTA DE FIGURAS.

FIGURA 1 PROBLEMÁTICAS .....	26
FIGURA 2 HISTORIA CASA ANDINA SAS .....	37
FIGURA 3 ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE INNOVACIÓN PARA COLOMBIA .....	47
FIGURA 4ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD .....	50
FIGURA 5 COMPETITIVIDAD EN NARIÑO.....	51
FIGURA 6 MODELO DE DIAMANTE DE POTTER .....	132
FIGURA 7 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA.....	140

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 SALARIOS.....	52
TABLA 2 AUXILIO DE TRANSPORTE .....	53
TABLA 3 HORAS EXTRAS.....	53
TABLA 4 DOMINICALES.....	55
TABLA 5 VACACIONES .....	55
TABLA 6 PRESTACIONES A CARGO DE EMPLEADOR .....	56
TABLA 7 PRESTACIONES A CARGO DE TERCEROS Y PARAFISCALES .....	58
TABLA 8 NORMAS QUE RIGEN EN COLOMBIA.....	61
TABLA 9 MATRIZ CASA ANDINA SAS .....	142
TABLA 10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CASA ANDINA.....	233
TABLA 11 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD CASA ANDINA SAS .....	239
TABLA 12 COMERCIALIZACIÓN -CASA ANDINA SAS .....	247
TABLA 13 CONTABILIDAD Y FINANZAS- CASA ANDINA.....	258
TABLA 14 TALENTO HUMANO- CASA ANDINA .....	261
TABLA 15 GESTION AMBIENTAL-CASA ANDINA.....	266
TABLA 16 SISTEMAS DE INFORMACIÓN-CASA ANDINA.....	269
TABLA 17 ANÁLISIS DE ÍTEMS SISTEMAS DE INFORMACIÓN-CASA ANDINA .....	270
GRAFICA 1 PIB-2014 NARIÑO	45
GRAFICA 2 DIMENSIONES	157

GRAFICA 3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	186
GRAFICA 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	235
GRAFICA 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	237
GRAFICA 6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD- CASA ANDINA SAS	241
GRAFICA 7 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD- CASA ANDINA SAS	244
GRAFICA 8 COMERCIALIZACIÓN CASA ANDINA	252
GRAFICA 9 ANÁLISIS DE ÍTEMS COMERCIALIZACIÓN - CASA ANDINA	255
GRAFICA 10 ANÁLISIS DE ÍTEMS CONTABILIDAD Y FINANZAS- CASA ANDINA	260
GRAFICA 11 TALENTO HUMANO -CASA ANDINA	263
GRAFICA 12 ANÁLISIS DE ÍTEMS TALENTO HUMANO-CASA ANDINA	264
GRAFICA 13 ANÁLISIS DE ÍTEMS GESTIÓN AMBIENTAL-CASA ANDINA	268

## **LISTA DE CUADROS**

CUADRO 1 TEORIAS Y COMPETITIVIDAD	286
CUADRO 2 RESUMEN TEORIAS Y COMPETITIVIDAD	306

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 RESULTADOS DE APLICACIÓN DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS CASA ANDINA SAS .....	332
ANEXO 2 CARTA DE ACEPTACION CASA ANDINA .....	333
ANEXO 3MATRIZ DE RESULTADOS TEORIAS EN CAS ANADINA SAS EN EXCEL	335
ANEXO 4EVIDENCIA FOTOGRAFICA.....	336

## INTRODUCCION.

La presente investigación se basa en como las teorías administrativas afectan a la competitividad de las organizaciones y si existe una relación entre ellas, es por ello que en esta investigación titulada DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHNEIIDER CASA ANDINA SAS Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD. Se analiza cada una de las teorías administrativas desde la científica hasta la gerencia moderna en diferentes dimensiones como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, diseño de cargo, toma de decisiones, proceso organizacional etc. Con el fin de establecer cuál es la teoría que se aplica en su totalidad o cual es la combinación de teorías que mejoran la competitividad de las empresas. Pero si hablamos de competitividad podemos tomar diferentes conceptos en este caso tomamos la competitividad empresarial y diferentes factores del banco de Interamericano de Desarrollo con el fin de medir como las diferentes organizaciones estudiadas en la ciudad de San Juan de Pasto.

Finalmente con la aplicación de estos diferentes instrumentos más la observación concluimos que son las teorías base fundamental para que las organizaciones sean competitivas y manejen de forma inteligente los recursos donde es el mundo globalizado obliga a las organizaciones a afrontar los cambios de la mejor forma eficaz, eficiente y efectiva. Además de las nuevas exigencias del mercado hacen que el modelo de gerencia sea de determinante para el éxito de la organización.

## **1. Aspectos Generales**

### **1.1. Tema De Investigación**

Teorías administrativas, su aplicación y relación con competitividad.

### **1.2. Título**

DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD.

### **1.3. Línea Y Sublínea De Investigación**

#### **1.3.1 Línea de investigación.**

Dinámica empresarial

#### **1.3.2 Sublínea de investigación.**

Gestión gerencial

## 1.4. Problema De Investigación

### 1.4.1. Planteamiento del problema

FIGURA 1 Problemáticas



Fuente: Esta investigación

La dinámica de mortalidad empresarial en Colombia, presenta un panorama crítico y peligroso para la economía nacional, Confecámaras en su estudio presentado en el año 2016 denominado “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia (CONFECAMARAS, 2016)”, concluye que el 92,1% de las empresas en Colombia son microempresas y de estas en un horizonte de tiempo de 5 años solo el 29,1% sobrevive.

El panorama no es menos crítico desde la perspectiva del Índice Global de Competitividad medido por el Foro Económico Mundial (SALA-I-MARTÍN, 2016, pág. 142), que en su informe del año 2015 – 2016 sitúa a la economía Colombiana en el puesto 61 de 140 economías evaluadas, siendo superados por países como Costa Rica, Chile, Vietnam, entre otros. Desde la misma perspectiva, a nivel nacional se han generado esfuerzos por entender la dinámica de competitividad a nivel de los departamentos del país, surgiendo de esta manera el Índice Departamental de Competitividad (ROSARIO, 2016, pág. 82), el cual es desarrollado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, y en el cual para su versión 2016 sitúa al departamento de Nariño en el puesto 17 de 26 departamentos evaluados, y en el cual puntualmente el factor de sofisticación e innovación, que toma en cuenta elementos de dinámica, natalidad empresarial, participación de medianas y grandes empresas, es el que tiene menor puntaje

La problemática entorno a la competitividad es evidente, y está ligada directamente al déficit en el desempeño integral a nivel empresarial. Las causas asociadas a dichos panoramas son variables, amplias y dependen en gran medida de los contextos específicos en los cuales se desenvuelven las empresas, sin embargo se generan importantes dudas en torno a la capacidad de gestión, dirección, y gerencia de los líderes empresariales regionales.

En cuanto a la composición de la estructura empresarial de San Juan de Pasto se determina que guarda una gran similitud con la estructura nacional, donde las mi pymes ocupan más del 90% de la misma y sus particularidades empresariales hablan más de problemas que limitan la capacidad competitiva de este tipo de empresas, las cuales histórica y tradicionalmente son el

resultado de emprendimientos de índole familiar, que extienden a sus procesos de gestión, actitudes y comportamientos más de tipo familiar que empresariales, desconociendo de esta manera diversas teorías administrativas, gerenciales y de gestión que a nivel internacional y desde el punto de vista de varios autores, pueden significar, ser estrategias críticas para el sostenimiento y desarrollo empresarial.

Ahondando en la estructura empresarial nariñense, y haciendo énfasis en su capital San Juan de Pasto, es posible evidenciar la creciente importancia que ha ganado en los últimos años el sector de la construcción para el 2010, sector que demostró de acuerdo a datos de la Cámara de Comercio de Pasto un crecimiento del 5,7% por encima del promedio nacional. Esta dinámica está ligada a varios factores que influyen para dicho comportamiento, como por ejemplo, el hecho de que la Presidencia de la Republica de Colombia, haya incluido al sector de la construcción dentro de las locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo ligadas al plan de desarrollo nacional “Todos por un nuevo país 2014 – 2018”

Desde esta perspectiva, las empresas locales, dedicadas al sector de la construcción, se convierten en elementos fundamentales para la economía y desarrollo regional y departamental, que quizá sean capaces de aportar a mejorar los indicadores de competitividad del departamento, por cuanto es imperante conocer y analizar cómo están siendo gerenciadas estas empresas en la ciudad, puesto que al encontrarse geográficamente en la misma región y mercado pueden experimentar problemáticas similares a las que se enfrentan empresas de otros sectores como el sector manufacturero, el sector alimentos, el sector servicios, por nombrar algunos; donde las dificultades de estas empresas, se relacionan de acuerdo a diferentes estudios con bajos niveles

de ingresos, bajo nivel de competencias (educación, formación, experiencias y habilidades) del talento humano, deficientes niveles de innovación, y quizá principalmente problemas que surgen desde la misma gerencia cuando sus orientaciones estratégicas y operativas responden a decisiones más de tipo empírico que ligadas a procesos de análisis que utilicen la teoría como referente para la acción, como se explicó anteriormente.

En el contexto de la ciudad de San Juan de Pasto, se especula de manera general sobre los modelos utilizados por los niveles gerenciales en las empresas locales, ya sea por contacto directo con la empresa, por referencias, por conocidos o por suposiciones que aun distan de dar datos fehacientes sobre las realidades empresariales en la ciudad, por lo cual es necesario ahondar en procesos investigativos que permitan tener una mejor comprensión de las dinámicas gerenciales locales en pro de mejorarlas y fortalecerlas, puesto que de esta manera se estaría aportando directamente al crecimiento sostenido y competitivo de las empresas de San Juan de Pasto.

#### **1.4.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación existente entre las teorías administrativas utilizadas por la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS y el nivel de competitividad alcanzado por estas?

#### **1.4.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las características de los gerentes de las empresas en Pasto?
- ¿Cuáles son las teorías administrativas más aplicadas en las empresas de pasto?
- ¿Cómo están los niveles de competitividad de las empresas de Pasto?

- ¿Tienen los gerentes de las empresas de Pasto formación e información sobre el concepto de competitividad?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. General.**

Analizar cuál es la relación existente entre las teorías administrativas utilizadas la empresa la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS y sus niveles de competitividad En la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.5.2. Específicos**

1. Determinar en qué medida se aplican las teorías administrativas en la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS en la ciudad de San Juan de Pasto.
2. Determinar los niveles de competitividad de la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS en la ciudad de San Juan de Pasto
3. Analizar la relación de las teorías administrativas y los niveles de competitividad en la organización Casa Andina SAS en la ciudad de San Juan de Pasto.

## **1.6. Delimitación**

El estudio de caso Descriptivo se desarrolló en San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, Colombia, puesto que es la ciudad donde se encuentra ubicada la organización ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS .El estudio de caso tomo en cuenta el desempeño y dinámica empresarial de la empresa durante los primeros meses del 2018 enfocando la

investigación en el área gerencial de las organizaciones. La investigación estará delimitada bajo temas como: Aplicación de las teorías administrativas en las empresas objeto de estudio, relación teorías – competitividad, de esta manera se podrá tener en cuenta los criterios en los cuales está basada la investigación y sus posteriores resultados.

### **1.6. Justificación**

El desarrollo del estudio de caso permite generar un sondeo frente a la aplicación en campo de las teorías administrativas que teóricamente han sido desarrolladas por diversos autores a nivel internacional, pero que se analizaran desde la dinámica y realidad de la empresa.

el presente estudio de caso descriptivo da paso para comprender el grado de conocimiento de las teorías administrativas mediante la aplicación de una matriz para saber cuando son aplicadas dentro de la empresa, y como su talento humano directivo, operativo y comercial conciben la implementación de teorías no de manera independiente, ni individual y mucho menos aislada; sino que por el contrario adoptan estrategias de integración, articulación y complementación entre diferentes elementos de diversas teorías.

Los resultados del estudio de caso impulsan dos factores de cambio importantes: por una parte los resultados de la investigación se convierten en un insumo para explicar las dinámicas empresariales, de competitividad y desempeño económico de la empresa, y así poder fijar estrategias de fortalecimiento y mejorar la gestión gerencial. Esta investigación no tiene justificación metodológica ya que el fin de esta, no es proponer un nuevo método o estrategia, para generar un nuevo conocimiento. El fin de este estudio es ver si hay una aplicación de teorías

administrativas en la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS y la relación de estas con los niveles de competitividad de las mismas.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis de trabajo**

El grado de relación entre la aplicación de teorías administrativas y los niveles de competitividad de la organización es media, ya que a pesar que hay mayor conocimiento de los conceptos de las teorías administrativas, aun se trabaja en un mercado tradicionalista, donde se desconocen muchos conceptos, y que por ende frenan en cierta medida la adopción de estrategias que generen mayor competitividad. Sin embargo se denota una tendencia de crecimiento que conllevara a unos mayores niveles productivos y competitivos.

### **1.7.2 Hipótesis nula**

No existe relación entre las teorías administrativas y los niveles de competitividad

### **1.7.3 Hipótesis alterna**

El grado de relación entre la aplicación de teorías administrativas los niveles de competitividad de la organización es alto, ya que todos los gerentes conocen la totalidad de conceptos que influyen en el desarrollo de estrategias empresariales que conlleven al aumento de niveles de productividad y competitividad.

## **1.8. Metodología**

### **1.8.1. Tipo de investigación**

#### ***Investigación Correlación:***

El proyecto investigativo presentara características correlacionales ya que se pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí, en este caso la relación teorías administrativas- competitividad. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto: en este caso el contexto empresarial de la ciudad de Pasto. A partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos: para nosotros los gerentes de las organizaciones. Se establece medición de las variables y mediante pruebas de Hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas se estimula la correlación.

El Objetivo de la investigación con respecto al tipo, es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Esto se debe a que si existe relación entre ellas, al variar una variable, de igual modo varía la otra. Esta relación puede ser positiva o negativa; es decir, Que si una variable muestras resultados positivos, así mismo sucederá con la otra; Igualmente sucede con una variable negativa los resultados de la otra variable serán negativos. Por lo tanto cuando existe correlación entre variables es posible generar modelos predictivos.

***Investigación concluyente:*** Con la investigación se pretende otorgar conclusiones sobre los interrogantes e hipótesis planteados. También es concluyente porque en la investigación el problema está perfectamente definido y ayuda a evaluar, seleccionar alternativas de acción y a

establecer relaciones entre las variables de interés, Para posteriormente poder dar a conocer las conclusiones del tema.

### **1.8.2 Método de investigación**

Para nuestro proyecto investigativo, hemos decidido que el mejor método de investigación, según las características del proyecto es el HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO, por las siguientes razones:

- Ya que incluye factores como la recolección de datos de un determinado grupo del sector.
- Puede producir nuevos conocimientos, o confirmar teorías que ya se sabían.
- Se hace una crónica, es decir un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Pretende elaborar hipótesis.
- Descubre situaciones o hechos concretos respecto a las consecuencias de lo propuesto por el investigador.

Analiza la pertinencia de la investigación y sus resultados y genera una propuesta concreta teniendo en cuenta el objetivo general del proyecto.

Permite conocer las causas de las distintas problemáticas y llegar a una conclusión para generar soluciones.

### **1.8.3 Fuentes de información**

#### ***1.8.3.1 Fuentes primarias de información***

Como primera instancia la información requerida para el proyecto será obtenida a través de las diferentes técnicas y el trabajo de campo que se realizarán a través de diagnósticos y entrevistas con gerentes, expertos y empleados en empresas que nos doten de cualquier tipo de información relevante para el estudio de aplicación de teorías en las empresas frente a su grado de competitividad.

#### ***1.8.3.2 Fuentes secundarias***

Después de analizar la información obtenida por las personas directamente involucradas en la empresa, como segunda medida y para ampliar la información las fuentes secundarias estarán conformadas por documentos y datos de entidades como el DANE, Cámara de Comercio, CEDRE, libros relacionados a las teorías administrativas, revistas, Publicaciones de diferentes grupos de investigación de la universidad, tesis y fuentes digitales e internet tanto de la ciudad de pasto como de otras ciudades que puedan servirnos como referencia y/o comparativos con nuestra situación actual. De igual forma nos servirá la información suministrada por los docentes de la universidad relacionados con el tema o que tengan experiencia y conocimientos que nos puedan brindar.

Efraín Cabrera, Rafael Llerena, Carlos Arturo Ramírez -Docentes Universidad de Nariño,  
Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables.

Camilo Llerena Egresado Universidad.

Talento humano Casa Andina SAS.

#### **1.8.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Como procedimientos concretos para lograr obtener la información necesaria que nos va a ayudar a encaminar la investigación y sobre todo a concluir con respuestas satisfactorias, se hizo uso de las siguientes técnicas:

##### ***1.8.4.1. Observación:***

Científica, de campo y colectiva que esta dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto empresarial, y las situaciones que conllevan a determinar la relación de aplicación de teorías y competitividad de las empresas.

##### ***1.8.4.2. Matriz:***

A través de la matriz que es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los diferentes aspectos relevantes de cada teoría y su dimensión, para que sea contestado por los gerentes como primera instancia y posiblemente a algunos trabajadores.

## 2. Marco De Referencia

### 2.1. Marco Contextual

#### 2.1.1 Reseña histórica Casa Andina

**Figura 2 Historia Casa Andina SAS**



Fuente: Pagina web casa Andina

**RAZON SOCIAL: ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS**

**FORMA JURIDICA: POR ACCIONES SIMPLIFICADAS**

## **UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La empresa cuenta con dos sucursales ubicadas en: **Casa Andina Sede Centro**

Dirección: Calle 18 No. 19-35

PBX: 7214500

[contactenos@casaandina.com.co](mailto:contactenos@casaandina.com.co)

### **Casa Andina Sede Sur**

Dirección: Calle 12 No. 13-06

PBX: 7214501

[contactenos@casaandina.com.co](mailto:contactenos@casaandina.com.co)

ELMER H. SCHNEIDER & CIA. LTDA. – CASA ANDINA es una de las empresas ferreteras más antiguas del Sur Occidente del país; Su nómina inicial fue de cuatro personas, incluido el dueño. A la fecha genera más de 100 empleos directos y un sin número de empleos indirectos entre transportadores e instaladores. (ANDINA, s.f.)

## **QUIENES SOMOS.**

ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA S.A.S. Es una empresa comercial que distribuye y comercializa materiales y servicios para la construcción apoyándose en la asesoría y aplicación técnica de sus productos, con el compromiso de encaminar todas sus actividades a la satisfacción

plena y objetiva de las expectativas y necesidades de nuestros clientes y cumplimiento de los requisitos legales vigentes; a través de un trabajo mancomunado con nuestros proveedores, el talento humano y los recursos tecnológicos se toman acciones dirigidas a disminuir y controlar los riesgos en la seguridad y salud ocupacional de los clientes internos, externos y partes interesadas, capacitación y superación personal, así como la protección del medio ambiente y los recursos naturales, que permitan el mejoramiento continuo de nuestros procesos y el crecimiento del valor patrimonial. (ANDINA, s.f.)

### **Misión**

Estar siempre cerca de nuestros clientes para satisfacer objetivamente sus necesidades y expectativas mediante sistemas de gestión, con unidades de negocios que generan propuestas de valor diferencial, que incluyen productos y servicios a precios competitivos sustentados con el más bajo costo. Generando una motivación, desarrollo y protección de nuestros empleados logrando un crecimiento adecuado del valor patrimonial, apoyo y desarrollo de la comunidad.

Ofertamos un portafolio especializado de materiales de construcción y ferretería (acueducto, alcantarillado, carpintería arquitectónica, sistemas livianos, plomería, y químicos para el sector de la construcción) soportados con un portafolio complementario buscando construir un servicio integral para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, colaboradores para lograr un desarrollo integral de la empresa y la comunidad. (ANDINA, s.f.)

**Visión:**

Ser líderes en los negocios de suministro y asesoría en materiales para la construcción y de infraestructura con atención directa y por medio de una gran red de distribución con unidades de negocio especializadas en segmentos de usuarios, caracterizándonos por nuestro compromiso con el respeto al medio ambiente y la sociedad; lo cual nos permitirá el mejoramiento continuo de nuestros servicios y el posicionamiento en el mercado.

Para el 2018 seremos líderes en el suroccidente colombiano en la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería enfocados en especialidades y líneas de negocio completamente definidas a clientes específicos para brindar un desarrollo y crecimiento integral.

(ANDINA, s.f.)

**UNIDADES DE NEGOCIO**

Casa Andina cuenta con 11 unidades de negocios que hacen que la organización tenga una estrategia corporativa basada en la especialización.

**SALA DE VENTAS**

Director. ANDRES MAIGUAL

**Misión:**

Generar valor a nuestros clientes especialistas en plomería, carpintería, pintura, drywall, taller e industria y acabados arquitectónicos; de la unidad de sv y otros clientes de las demás unidades

de negocio, colaboradores, proveedores y socios, mediante la comercialización con alta rentabilidad de productos de ferretería, construcción y remodelación, con una eficiente administración de los recursos asignados; todo esto a través de salas de venta con una categorización en sus exhibiciones, capacitación constante de nuestros colaboradores y procesos operativos idóneos que conlleven a cumplir nuestra propuesta de valor. (ANDINA, s.f.)

### **Visión:**

Para el año 2020 lograr el desarrollo de un modelo de salas de venta especializadas en cuanto a su portafolio, layout, exhibiciones, personal, servicio y entrega oportuna para lograr en primera instancia brindar soluciones en ferretería, construcción y remodelación a los clientes definidos estratégicamente y en segundo lugar poder replicar este modelo a las ciudades de Ipiales y Popayán, generando valor a nuestros clientes, colaboradores y socios. (ANDINA, s.f.)

### **CONSTRUCCION**

Director: ing. Franco Riascos

Atender al gremio constructor previamente segmentado que esté ejecutando obras de carácter predial en los departamentos de Nariño y Putumayo dando solución y satisfacción a las necesidades de productos que se requieren en cada una de las etapas de la obra. Destacándose la asesoría técnica y comercial de forma personalizada a través de un portafolio de productos categorizados garantizando su suministro y posventa.

Mantener en todo momento el contacto comercial de manera física y virtual con un equipo humano profesional y especializado obteniendo posicionamiento de nuestras marcas y generando rentabilidad sostenible y atractiva para la compañía. (ANDINA, s.f.)

Esta unidad tiene como visión crear una propuesta de valor diferencial para los constructores que están ejecutando obras de carácter predial en los departamentos de Nariño y Putumayo, a través de la solución y satisfacción de las necesidades de productos y servicios especializados requeridos en cada etapa de la obra, posicionando en los próximos dos años a Casa Andina como proveedor de productos y servicios que satisfaga con su portafolio mínimo el 90% de las necesidades de nuestros clientes.

Por la excelencia en la representación de las líneas, los resultados en el posicionamiento de marcas y los montos alcanzados en ventas incrementar nuestro portafolio en los próximos cinco años con nuevas distribuciones exclusivas.

Liderar la creación de nuevas especialidades que respondan a las necesidades del mercado y que fortalezca la estrategia especialista de la compañía. (ANDINA, s.f.)

## **INFRAESTRUCTURA**

Director: Ing. Mario Velazco

La misión de la unidad de infraestructura propone continuar con la política de fidelización y satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo el mejor portafolio y asesoría especializada a precios competitivos, con márgenes de rentabilidad que hagan sostenible nuestra compañía a largo plazo,

y siempre pensando en la protección de nuestros valores patrimoniales y la satisfacción de los socios de la compañía.

Para cumplir nuestra misión debemos aumentar clientes nuevos, desarrollar y mantener los actuales. (ANDINA, s.f.)

DISTRIBUCIÓN	SISTEMAS	CONTABILIDAD	INVENTARIO	LOGISTICA	CARTERA	COMPRAS
JHON LOPEZ	ING RICHAR VALLEJO	CRISTINA MORENO	NUBIA CHAVES	JOSE IGUA	IVAN DARIO RODRIGUEZ	OSCAR GUERRERO

### **2.1.2 Reseña histórica Pasto.**

San Juan de Pasto es la ciudad Capital de departamento de Nariño fundada en el año 1537, que en primera instancia fue habitada por los QUILLACINGAS. Ubicada al sur occidente colombiano. Esta ciudad se caracteriza por su cultura y centro histórico desde la época de la colonia y es conocida como la <<Ciudad Sorpresa >>. (Wikipedia, s.f.).

Pasto se caracteriza por sus artesanías en esta ciudad todo es Arte esto es evidente en los carnavales de negros y blancos declarado patrimonio de la humanidad en el año 2009 por su juego y sus majestuosos desfiles especialmente el día de blanquitos.

Por otra parte San Juan de Pasto se caracteriza por sus paisajes y su gastronomía en la cual se destaca el frito una combinación de papa crispetas y carne frita acompañada de ají de maní, además de su plato típico el cuy en el cual cada año después de la culminación de los desfiles se

celebra el festival del cuy. Por otra parte se caracterizan los dulces, quimbolitos, empanadas y hervidos.

### **2.1.3 Entorno de investigación**

#### ***Sector económico:***

Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Cuenta con 8081 líneas de productos.

#### ***Nacional***

En Colombia, el sector terciario representa aproximadamente el 50% del Producto interno bruto. Específicamente el comercio es uno de las actividades que más aporta a la actividad económica nacional.

La inversión en el sector de comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción presenta una gran oportunidad de inversión puesto que grandes compañías han optado por producir en Colombia; además del auge de la construcción de vivienda e infraestructura.

En los próximos años se espera un crecimiento de un 7.7% para el consumo de los productos de arcilla; 4,5% para el consumo de minerales no metálicos y 4.2% para productos metálicos de uso estructural. Además en el 2015, las exportaciones de materiales de

construcción sumaron US\$ 475 millones y fueron principalmente de puertas y ventanas de aluminio y productos cerámicos y de porcelana (PROCOLOMBIA, 2016)

Pero sin embargo en este primer trimestre del 2017 se presentó un decrecimiento de 1,4 por en la construcción de edificaciones, pero incremento en 1,6 % los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones. Al igual que la construcción de obras (NEGOCIOS, 2017)

Para el 2017 el Índice de Precios al Productor (IPP) para materiales de construcción presentó una disminución de 0,05%, respecto al mes anterior. Según la clasificación CUODE, el IPP para consumo intermedio presentó una reducción de 0,12% con relación al mes de abril de 2017. (DANE, s.f.) Pero las proyecciones para los próximos años son muy alentadores.

El entorno económico dentro de la empresa CASA ANDINA SAS se ve impulsada por el auge del sector de la construcción aprovechando el desarrollo de la ciudad en cuanto a mejora de infraestructura y construcciones civiles; Pero también se ve afectada por la inestabilidad de la economía colombiana y mundial puesto que factores tan globales como la inflación, el PIB, los impuestos etc. Que afectan no solo a esta organización sino a cada persona de la economía pero que son importantes para realizar un análisis real del entorno mitigando futuras amenazas.

### Grafica 1 PIB-2014 Nariño

**Grafica 6.** Producto Interno Bruto PIB por Sectores – 2014, Nariño (Precios corrientes)



Fuente: Gobernación de Nariño. Plan participativo de desarrollo Departamental. Nariño  
Corazón del Mundo.

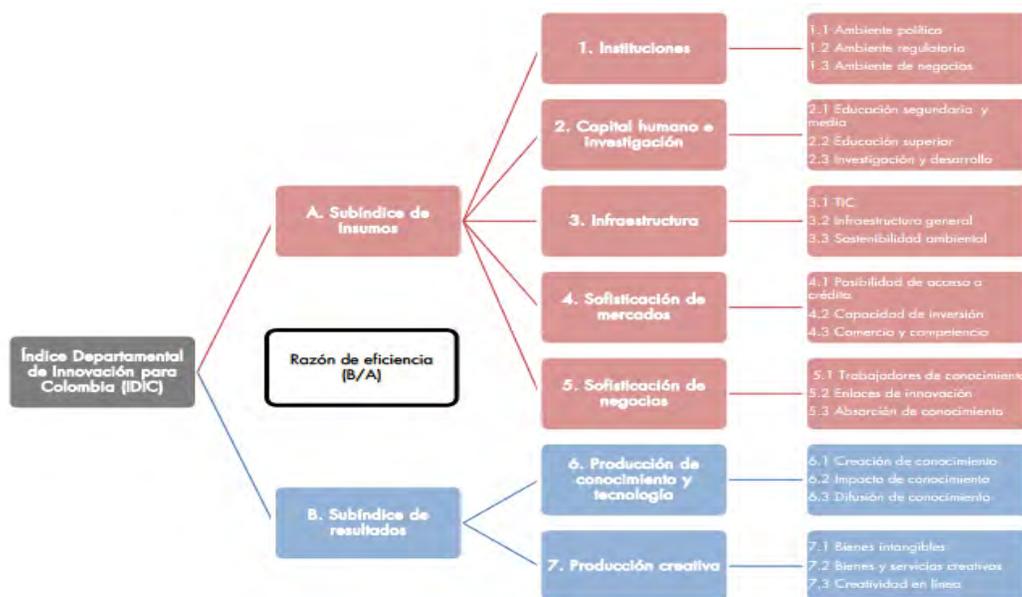
### **Innovación y competitividad**

Colombia, en sus esfuerzos por fortalecer su desempeño en temas de innovación y brindándole la importancia que esta tienen dentro de los contextos económicos, como motor de desarrollo y que impacta la competitividad y el bienestar de los países, regiones, sectores productivos y empresas, genera la primera versión del índice departamental de innovación (COLOMBIA, 2015), desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT) para el año 2015.

Se entiende que “...las capacidades y condiciones para la innovación varían de manera sustancial al interior de los países, tienden a concentrarse geográficamente y son diferentes de acuerdo al grado de desarrollo y especialización productiva de las regiones”, por ende, es de alta “...importancia contar con información que refleje las especificidades en las regiones y los departamentos y es aún más imperante en la actual coyuntura de descentralización de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI). Con este indicador, “...se espera que los resultados se conviertan en un insumo e instrumento efectivo en el análisis, la valoración y el seguimiento de los procesos de innovación en los diferentes departamentos de Colombia que fomenten la investigación, la transferencia de conocimiento y tecnología y la innovación como elementos claves de desarrollo.” (COLOMBIA, 2015)

La estructura del indicador toma en cuenta dos subíndices: El subíndice de insumos para la innovación, y el subíndice de resultados de la innovación, cada uno de los cuales se encuentra constituido por pilares y subpilares,

**Figura 3 Índice departamental de innovación para Colombia**



Fuente: Gobernación de Nariño. Plan participativo de desarrollo Departamental. Nariño Corazón del Mundo.

Bajo este panorama, el departamento de Nariño, se encuentra ubicado en el puesto 17 de 25 departamentos evaluados, con un puntaje de 28,2 puntos, siendo Bogotá D.C el actor evaluado con mayor puntaje con 67,0 puntos. Nariño hace parte de la categoría IV Departamentos con desempeño medio bajo.

“El departamento de Nariño se destaca por su desempeño en los pilares “infraestructura” y “sofisticación de negocios”, así como individualmente por obtener el mejor resultado nacional en el indicador “colaboración en investigación entre empresas y otras organizaciones de conocimiento”; también alcanza una buena posición en la calidad de la educación secundaria — medida por los resultados de las pruebas Saber 11— y en la inversión pública en capital fijo. Sus mayores obstáculos están en los pilares “sofisticación de mercado”, “instituciones”, “producción de conocimiento y tecnología”. Se observan oportunidades de mejora en ocupados que cuenten con seguridad social, e-participación, inversión privada en capital fijo, empleo intensivo en conocimiento, PIB por trabajador y dinamismo en la creación de nuevas empresas.”

“El contexto particular de cada sistema departamental de innovación, así como su grado de evolución y desarrollo, determinan las fortalezas y oportunidades de mejora en cada uno de los departamentos. El diseño de instrumentos, programas y políticas que efectivamente incidan en las capacidades de innovación de los territorios requiere de precisión para identificar los elementos que podrían estar dificultando la consolidación de las capacidades o la transformación efectiva de estas en resultados.”

“Los resultados presentados sugieren una fuerte relación entre las capacidades de innovación y el grado promedio de desarrollo socioeconómico y la competitividad de los grupos de departamentos. Aquellos territorios que poseen un mayor desarrollo en sus capacidades de CTI tienden a ser más competitivos y productivos. Por su parte, los grupos de más alto desempeño en el IDIC poseen la menor proporción de personas en condiciones de pobreza y mantienen una diferencia significativa y positiva en el PIB per cápita por habitante”

Los resultados arrojados en materia de innovación desde la perspectiva del IDIC, presentan importantes retos que debe asumir el departamento de Nariño, en cuanto al fortalecimiento de sistemas que gestionen de manera eficaz y con mayor impacto los esfuerzos relacionados con temas de ciencia, tecnología e innovación, en pro de mejorar el desempeño en estos ámbitos y con ello la capacidad para que a través de estos se consoliden procesos de mejoría en niveles de competitividad y desarrollo económico departamental.

De acuerdo con la edición 2014 del Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, el departamento de Nariño se ubica en el puesto 12 en la clasificación general del Índice Departamental de Competitividad 2014, ganando dos posiciones con respecto a los resultados de 2013. Nariño se sitúa detrás de Cauca y es seguido por Quindío, que ocupan las posiciones 11 y 13, respectivamente.

El IDC mide el desempeño de 21 departamentos y de la ciudad de Bogotá en diez pilares relevantes para la competitividad: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud, medio ambiente, educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados, sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial. (Dinero, 2016).

<b>Puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puntaje</b>
1	Bogotá	8,12
2	Antioquia	6,28
3	Caldas	5,96
4	Santander	5,73
5	Risaralda	5,48
6	Cundinamarca	5,44
7	Valle del Cauca	5,38
8	Boyacá	5,26
9	Atlántico	5,03
10	Quindío	4,78
11	Tolima	4,36
12	Bolívar	4,36
13	Córdoba	4,27
14	Cauca	4,26
15	Huila	4,26
16	Meta	4,2
17	Nariño	4,15
18	Norte de Santander	4,14
19	Cesar	4,07
20	Casanare	4,04
21	Sucre	3,98
22	Magdalena	3,84
23	Caquetá	3,02
24	La Guajira	2,86
25	Putumayo	2,57
26	Chocó	2,05

**Figura 4** Índice departamental de competitividad

Fuente: Índice Departamental de Competitividad/Elaboración Dinero

Es importante resaltar los resultados de los departamentos como: Tolima, Nariño, y Córdoba, los cuales presentaron mejoras significativas con relación a la clasificación del 2015.

Restrepo destacó el desempeño de Tolima (por su gran esfuerzo en materia de infraestructura y mejora de las instituciones) y del departamento de Nariño (por sus avances en la calidad en educación).

**Figura 5 Competitividad en Nariño**



Fuente: Consejo Privado De Competitividad & Cepec

## 2.2 Marco Legal

Las políticas y leyes vigentes que permiten el funcionamiento efectivo de las organizaciones una de ellas es las políticas gubernamentales laborales tales como Salarios y Prestaciones Sociales - Mínimo legal- Año 2017 - Colombia (MOSQUERA, 2017)

**Tabla 1 Salarios**

Salario mínimo año 2018. Art <u>145 CST.</u>	\$ 781.242	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. <u>Ley 50 de 1990,</u> Art.20
SALARIO MINIMO DIA	\$26.041,40	Jornada Ordinaria Día 8 horas
SALARIO MINIMO HORA ORDINARIA	\$ 3.255,18	Jornada ordinaria 6 a.m. a 9 p.m. <u>Ley 1846 de 2017,</u> Art. 1
SALARIO MINIMO HORA NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	\$ 4.394,49	Jornada Nocturna 9 p.m a 6 a.m. Valor Hora Ordinaria+35% de recargo

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Tabla 2 Auxilio De Transporte**

<b>AUXILIO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEFINICION</b>
MES	\$ 88.211	Se paga a quienes devenguen hasta \$1.562.484 (2 salarios mínimos mes)
DIA	\$ 2.940,37	.

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Tabla 3 Horas Extras**

<b>HORAS EXTRAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEFINICION</b>
ORDINARIA Ley 50 de 1990 Art.24	\$ 4.068,97	Valor Hora Ordinaria+25% de recargo
NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	\$ 5.696,56	Valor hora ordinaria+75% de recargo
DOMINICAL Y FESTIVO ORDINARIA	\$ 6.510,35	Valor hora ordinaria+75% por festivo+25% recargo diurno
DOMINICAL Y FESTIVO NOCTURNA	\$ 8.137,94	Valor hora ordinaria+75% por festivo+75% recargo nocturno

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Tabla 4 Dominicales**

<b>DOMINICAL Y FESTIVO</b>	<b>VAL OR</b>	<b>DEFINICION</b>
ORDINARIA	\$ 5.696,56	Si se trabaja Hora básica+75% de recargo, sin descanso
NOCTURNA	\$ 6.835,87	Hora básica+75% recargo festivo 35% recargo nocturno, sin descanso

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

<b>DESCANS O</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEFINICION</b>
Vacacion es  Art.186  C.S.T.	Provisión  mensual  \$  32.551,75	15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios

**Tabla 5 VACACIONES**

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Tabla 6 PRESTACIONES A CARGO DE EMPLEADOR**

<b>PRESTACIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEFINICION</b>
CESANTIAS Articulo 249 C.S.T	Provisión Mensual \$ 72.454,42	Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
Intereses de CESANTIAS  Ley 52 de 1975	Provisión Mensual \$ 8.694,53	Intereses legales del 12% anual sobre el valor de la cesantía acumulada al 31 de diciembre de cada año
<u>PRIMA DE SERVICIOS</u>  Art. 306 C.S.T	Provisión Mensual \$ 72.454,42	Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así: 15 días el último día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año
DOTACION  <u>Ley 11 de 1984</u> , Art 7.	Un par de zapatos y un vestido de labor  Entregas así: 30 de abril, 31 de agosto, 20 de	Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.475.434- (2 salarios mínimos mensuales). Con más de 3 meses de servicio.

	diciembre	
--	-----------	--

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Tabla 7 Prestaciones A Cargo De Terceros Y Parafiscales**

PRESTACION	VALOR	DEFINICION
<p>SALUD</p> <p><u>Ley 1122 del 2007 Art. 10</u></p>	<p>Por salario mínimo mes (\$ 97.600)</p> <p>Empleador:\$ 66.400</p> <p>Trabajador:\$31.200</p>	<p>Con la <u>Ley 1607 de 2012</u>, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes a salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.</li> <li>-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.</li> </ul> <p>Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos</p> <p>Ver <u>Concordancia.</u>, otros beneficiados</p>
<p>PENSIONES</p> <p><u>Ley 797 de 2003 Art.7</u></p>	<p>Por salario mínimo mes \$ 125.000</p> <p>Empleador:\$93.800</p> <p>Trabajador:\$ 31.200</p>	<p>Cotización: 16%.</p> <p>Empleador:12% Trabajador:4%</p> <p><u>Decreto 4982 de 2007</u></p>
<p>RIESGOS</p> <p>LABORALES</p> <p><u>Decreto 1772 de 1994 Art 13</u></p>	<p>VALOR INICIAL</p> <p>Salario Mínimo</p> <p>Riesgo I:\$ 4.100</p> <p>Riesgo II:\$ 8.200</p> <p>Riesgo III:\$ 19.000</p> <p>Riesgo IV:\$ 34.000</p> <p>Riesgo V:\$ 54.400</p>	<p>VALOR INICIAL Según Actividad Económica</p> <p>Riesgo I :0.522%</p> <p>Riesgo II: 1.044%</p> <p>Riesgo III:2.436%</p> <p>Riesgo IV:4.350%</p> <p>Riesgo V:6.960%</p> <p>A cargo del Empleador</p>

<p>APORTE</p> <p>ICBF</p> <p><u>Ley 89 de 1988</u></p> <p>SENA</p> <p><u>Ley 21 de 1982</u></p> <p>Cajas de Compensación Familiar</p>	<p>3% ICBF</p> <p>2% SENA</p> <p>4% Cajas</p> <p>A cargo de la empresa.</p> <p>Base: Sobre los pagos que constituyan salario.</p> <p>\$ 70.311,78</p>	<p>Con la <u>Ley 1607 de 2012</u>, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA:</p> <p>- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.</p> <p>-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.</p> <p>Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos</p> <p>Ver <u>Concordancia.</u>, otros beneficiados</p>
<p>SUBSIDIO FAMILIAR</p> <p>Ley 21 de 1982 y</p> <p><u>Ley 789 de 2002 Art. 3</u></p>	<p>Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta \$3.124.968</p> <p>4 salarios mínimos legales mes)</p> <p>Resultante del aporte que la empresa hace a las Cajas</p>	<p>Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador</p>

Fuente: Consultas laborales-Mosquera Cesar

**Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) (Ley 1258 de 2008)**

Se constituye mediante documento privado ante cámara de comercio o escritura pública ante notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad por Acciones Simplificada", o de las letras S.A.S. (CLUSTER, 2011)

## Normas Que se rigen en Colombia.

**Tabla 8 Normas que rigen en Colombia**

Resolución 020 de 1951	Reglamenta los artículos 349 y 359 del Código Sustantivo de Trabajo.
Resolución 08321 de agosto 4 de 1993	Normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas
Resolución 132 de enero 18 de 1984	Normas sobre presentación de informe de accidente de trabajo.
Resolución 02013 de Junio 6 de 1986	Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités, de medicina, higiene y seguridad industrial en lugares de trabajo.
Resolución 01016 de marzo 31 de 1989	Reglamento de la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional.
Resolución 13824 de octubre de 1989	Medidas de protección de salud
Resolución 001792 de 3 de mayo de 1990	Valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
Resolución 006398 de 20 de diciembre de 1991	Procedimiento en materia de salud ocupacional.
Resolución 1075 de marzo 24 de 1992	Actividades en materia de salud ocupacional.
Resolución 2284 de abril 14 de 1994	Por la cual se le delega y reglamenta la expedición de licencias de salud ocupacional para personas naturales y jurídicas, y su supervisión y vigilancia por las direcciones seccionales y locales de salud.
Resolución 3941 de noviembre 24 de 1994	Por el cual queda prohibido la práctica de la prueba de embarazo como pre requisito para la mujer pueda acceder a un empleo.

Fuente: Esta investigación

Código sustantivo del trabajo (BOGOTA, 1971) Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407

del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990

Artículo 1o. objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2o. aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 3o. relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 4o. servidores públicos. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten.

Artículo 5o. definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural

ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 6o. trabajo ocasional. Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

Artículo 7o. obligatoriedad del trabajo. El trabajo es socialmente obligatorio.

Artículo 8o. libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

Artículo 9o. protección al trabajo. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

Artículo 23. Elementos esenciales. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrimonio, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al

modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato; y un salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Artículo 32. Representantes del empleador. Modificado por el art. 1, Decreto 2351 de 1965. El nuevo texto es el siguiente: Son representantes del patrono y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las siguientes personas:

a) Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono;

b) Los intermediarios.

Artículo 32. Son representantes del patrono, y como tales lo obligan frente a sus trabajadores, además de quienes tienen ese carácter según la ley o los reglamentos de trabajo, las siguientes personas:

a) Los empleados al servicio del patrono que ejercen funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejerciten actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono.

Código De Comercio (BOGOTA, 1971)

Se expide el código de comercio por el DECRETO 410 DE 1971 del Marzo 27

Artículo 19. Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

#### **ARTÍCULO 20. Actos, Operaciones Y Empresas Mercantiles – Concepto**

Son mercantiles para todos los efectos legales:

- 1) La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos;

- 2) La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos;
- 3) El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés;
- 4) La adquisición o enajenación, a título oneroso, de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;
- 5) La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones;
- 6) El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos-valores, así como la compra para reventa, permuta, etc., de los mismos;
- 7) Las operaciones bancarias, de bolsas, o de martillos;
- 8) El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras;
- 9) La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje;

- 10) Las empresas de seguros y la actividad aseguradora;
- 11) Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados;
- 12) Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes;
- 13) Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes;
- 14) Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y las demás destinadas a la prestación de servicios;
- 15) Las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;
- 16) Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza;
- 17) Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes;
- 18) Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire, y sus accesorios.
- 19) Los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil.

**ARTÍCULO 21. Otros Actos Mercantiles.** Se tendrán así mismo como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio, y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales.

**ARTÍCULO 22. Aplicación de la ley comercial a los actos mercantiles.** Si el acto fuere mercantil para una de las partes se regirá por las disposiciones de la ley comercial.

**ARTÍCULO 75. Hechos constitutivos de competencia desleal.** Derogado por el art. 33, Ley 256 de 1996. Constituyen competencia desleal y demás artículos del código que correspondan su aplicación.

Todo lo anterior ayuda a determinar cuáles son las políticas gubernamentales y las normas legales que esta debe establecer para que su funcionamiento no se vea truncado. En la organización las políticas gubernamentales representan una amenaza puesto que incrementan los costos de producción además que generan desventajas frente a la competencia que poseen una amplia trayectoria en el mercado y con mayor reconocimiento.

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1 Estado del arte.**

Al realizar las consultas pertinentes en búsqueda de información acerca de las teorías administrativas y su aplicación en investigaciones anteriores, se encuentra que son escasas, no obstante se encontró estudios que hacen referencia a la utilización de algunas teorías de la administración; aunque no son similares podrían aportar ciertas información a esta investigación, Este proceso es relativamente reciente, a continuación se plasma los resultados de la búsqueda para integrar un estado del arte que corresponda a los lineamientos de esta investigación.

La presente investigación re a nivel internacional “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán” por los autores Edwin Patricio Chiliquinga Unaicho - Gerardo Mera, Se puede concluir que, las PYMES del sector textil de la Ciudad de Tulcán no han desarrollado acciones que les permita posicionarse, desarrollarse y optimizar recursos empresariales, debido a que los propietarios y quienes están al frente de estos negocios, son personas que no tienen una preparación adecuada para manejar estos negocios, realizando sus actividades de forma empírica.

También que si no se tiene el conocimiento profesional en administración, por parte de las personas quienes están al frente, no existen manuales de funciones y procedimientos, mecanismos para contratar un personal idóneo para el cargo, tampoco existe una planificación administrativa de la empresa, escasos métodos de control tanto en la parte de talento humano, y así como en la parte financiera de las PYMES. Por otra parte en el proceso administrativo y financiero de las empresas no se han dinamizado procesos de manejo de talento humano, no se

cuenta con un sistema de control en las áreas administrativa y financiera de las empresas, lo que ocasionan prácticas permanentes sin optimizar recursos, ocasionando una incertidumbre sobre las utilidades o pérdidas que las mismas pueden generar.

La presente investigación a nivel nacional “La gestión empresarial. Un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas” Autor: Hugo Gaspar Hernández Palma, En el artículo, el autor comparte un poco de la historia de la administración y dirección de empresas desde los puntos de vista de los autores de teorías como Frederick W. Taylor, Gantt, Frank, Gilbreth, Henry Fayol, Max Weber, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Elton Mayo entre otros, que a lo largo del tiempo han dejado desde el plano teórico y técnico efectos significativos y permanentes en la sociedad.

Se presenta un amplio panorama acerca de los antecedentes de la gestión empresarial. Uno de los factores que ha influido principalmente en cada una de las teorías es el entorno en el que éstas fueron desarrolladas por lo que se intenta explicar que la gestión empresarial se basa en el constante cambio del mercado y que sin la comprensión de las bases teóricas, así como de su aplicación y desarrollo, no sería posible poder plantear la posibilidad de nuevos entornos en el mundo empresarial que puedan aplicar y adoptar nuevas filosofías de gestión para poder progresar en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de una empresa. Se concluye diciendo que la evolución de las ideas en administración y dirección de empresas, han habido autores que tanto desde el plano teórico como el técnico han dejado una marca indeleble. Los efectos más significativos y permanentes de la sociedad hacia la que avanzamos están por verse, en un factor dominante en aumento en la población de más edad y la disminución de la

generación joven, en los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante en su población, el reto más trascendente y el impacto de estas y otras tendencias de la sociedad futura, en la economía, cambiarán la organización actual de las instituciones, dando lugar a un nuevo paradigma en la Gestión

Continuando con investigaciones a nivel nacional la investigación denominada “La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales” Autor: Carmen Adriana Ramírez Cardona, Se percibe una diferencia entre las opiniones de los profesores frente a las opiniones de Las teorías Organizacionales y Administrativas aplicadas por los Directivos Docentes, e implícitas en los documentos Institucionales (PEI) y la percepción que al respecto tienen los profesores de las Instituciones Educativas del Municipio de Manizales están relacionadas con una combinación entre los enfoques Estratégico y Humanista de la Administración.

Con los resultados obtenidos, se logra concluir que, en la actualidad, las Instituciones Educativas del Municipio de Manizales utilizan diferentes teorías Administrativas y Organizacionales para orientar el rumbo del Colegio, es decir, son eclécticas; rompe con paradigmas administrativos, ya que no existe una única perspectiva para orientar la organización. Los Directivos Docentes utilizan diferentes teorías Administrativas y Organizacionales para dirigir la Institución Educativa de acuerdo con las necesidades, la esencia, la cultura y el contexto en el cual se desenvuelve la Institución Educativa. La GE y las teorías administrativas y organizacionales, son herramientas de apoyo para el manejo óptimo de la Institución Educativa, pero la esencia de la Escuela y en esto realizaron mayor énfasis las personas

encuestadas y entrevistadas es el logro de una EDUCACIÓN CON CALIDAD, que permita la transformación de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas receptoras de la misma, factor determinante en un país como Colombia en donde se presentan altos niveles de desigualdad.

La presente una investigación a nivel nacional, “Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del fondo nacional de ahorro, FNA.” Autores: José Edgar Isairías Mora - Carlos Eduardo lozano, mediante la presente investigación se puede concluir que; con los aspectos que enseguida se abordan se logra la descripción de la naturaleza y se da cuenta de la importancia de las teorías organizacionales de la Ciencia Administrativa tal como se planteó en el primer objetivo específico. Pues se identifican los postulados de cada una de las teorías que se aplican en la gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. En consecuencia, es preciso enfatizar en lo siguiente: Muchos de los postulados de todas las teorías organizacionales tenidas en cuenta son aplicados en el FNA, La aplicación de los diferentes postulados teóricos se hace de manera dispersa y esporádica, La aplicación de los diferentes postulados teóricos no obedece a una intención expresa de aplicar determinada teoría o enfoque, a un estilo administrativo o a un conocimiento y dominio profundo de los mismos, Todas las teorías organizacionales están vigentes, Todas las teorías son susceptibles de aplicar según las circunstancias, el tipo de organización y el conocimiento que de ellas tengan los administradores, Los principios de las teorías organizacionales son tan válidos que están presentes en todas las actividades y en la gestión del FNA sin cuestionar su lógica, su pertinencia, su aplicabilidad, su origen o su misma existencia. El FNA es una organización predominantemente burocrática.

Otra investigación de tipo nacional “El papel de la teoría administrativa en el proceso de dirección: caso de empresas locales” Autor: Leidy Gonzáles García. En este artículo, basado en investigaciones realizadas en diferentes empresas de Cundinamarca, se trató de abordar la discrepancia que existe entre los modelos de dirección universales, y los escenarios y realidades locales que se dan en las empresas.

Se puede concluir que, La empresa es un escenario en el cual confluyen intereses de todo orden, interviene lo político, lo económico, lo social, lo individual, etc., aun cuando cada vez más se le intente configurar como un espacio para maximizar utilidades bajo el criterio de eficacia y eficiencia. También que la empresa es un espacio relevante en el cual las luchas por el reconocimiento y las fuerzas que confluyen, densifican su actuar y comprometen sus afectos y sensibilidades de todo orden. Lo local no implica que lo subjetivo se configure como obstáculo; antes bien, lo subjetivo permite conjugar la experiencia y expandir la comprensión de la realidad, más allá de los límites impuestos por reducidos esquemas. Además la teoría ha de ser asimilada para conceptualizar, contrastar y criticar, no es sano adquirirla de manera acrítica. Es menester mirar la administración desde su estructura “científica”, pero al mismo tiempo intentar extrapolarla hacia la cotidianidad misma; buscar los espacios en los cuales sus premisas cobren sentido, para que deje de ser una abstracción que con el paso del tiempo se olvida, o se aprecia poco útil.

En el artículo titulado “Educación en Administración y modas administrativas en Colombia” por Francisco López en 1981 en Cali, habla de la administración en Colombia se ha visto influenciada por las teorías que surgen, se desarrollan y son impartidas en Norteamérica, lo cual

hace que no se tome un estado de conciencia en el cual se analice la factibilidad de aplicarlas en las organizaciones locales, sino que se implementan por moda, lo cual desencadena una serie de problemas que llevan a que al final sean intentos fallidos y que busca nuevas metodologías administrativas. El constante del mercado y la idea de que aquello nuevo, curioso que surge y que llega de otros países es la verdad absoluta en materia de tendencias administrativas conlleva a un estado poco crítico, donde se aceptan alternativas como lleguen y no se da la oportunidad de pensar, plantear y proponer modelos que se adapten mejor a la realidad que viven las empresas.

En la investigación realizada por los autores María Alexandra, Henao Jiménez - Ana Milena Quintero Bedoya (Risaralda 2008) titulada “Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades de formación derivadas en la actividad de comercio al por mayor y menor de partes, piezas y accesorios de lujo para vehículos automotores, de las empresas comerciales en el área metropolitana centro – occidente” habla acerca del mercado de la comercialización de autopartes ha creído muchas ha desaparecido por una gestión inadecuada, también que el tamaño de las organizaciones es pequeño y están vulnerables puesto que existen otras con mayor estabilidad económica y que al ser empresas Familiares la dirección está limitada a las órdenes de los mismos y a convertirse en instructores con una visión muy limitada. Es por ello que debe cambiar su pensamiento con el fin de mejorar para afrontar los cambios es por ello necesario la formación, asesoría y capacitación que les permita proyectarse al futuro y realizar alianzas estratégicas de apoyo en el acompañamiento de la academia gobierno y organizaciones de asesoramiento que permita conocer el sector.

En la investigación realizada en Bogotá en 1994 por Anita Weiss Titulada: “La Empresa Colombiana Entre La Tecnoocracia Y La participación Del Taylorismo a la Calidad Total” habla de cómo los cambios en la administración se puede relacionar con pautas de acumulación y crecimiento de la industria durante décadas y que con introducción del taylorismo se da un cambio de valores y relaciones tradicionales. Ya que este proceso tuvo particularidades en el caso Antioqueño, en aquellas empresas manejadas por egresados de la Escuela de Minas, lo cual también se ilustra en el caso de Fabricato. Además de que en Colombia la existencia de un 'modelo antioqueño' de gestión empresarial remite a la influencia de la iglesia católica, a una tradición de relaciones cercanas entre empresarios y trabajadores y a la formación de ingenieros con capacidad de comprender el factor humano e integrar los valores y tradiciones culturales y religiosos con los procesos de racionalización.

Lo que más llama la atención es que aun en cargos que podrían ser ocupados por otro tipo de profesional, en la gerencia general de las empresas, al frente de dependencias de relaciones industriales o en laboratorios de control de calidad, se encontró en las empresas de nuestra investigación una proporción mucho mayor de ingenieros que de otros profesionales, todo esto debido a la reingeniería que adoptan cada uno de ellos.

En el artículo realizado por Jenny P. Argoti Chamorro, Karola López y Elsa Rosario Díaz Terán en el año 2013 en pasto Titulado “Gestión administrativa en las micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto” hablan de como a partir del estudio del perfil organizacional de las empresas transformadoras del sector lácteo, se evidencia la existencia de empresas catalogadas como micro y pequeñas, que son la clara representación de las

organizaciones de Nariño, con un alto grado de empirismo en sus operaciones y procesos, donde además se nota una ausencia de filosofía corporativa, y paralelamente se concluye que presentan más debilidades que fortalezas y en cuanto al ambiente interno organizacional, específicamente las políticas salariales, la confianza en los trabajadores, el desarrollo de equipos de trabajo, las condiciones ambientales de los puestos de trabajo, el apoyo al desarrollo de los colaboradores, entre otras, se observa que en las pequeñas y micro empresas se presenta una ausencia parcial o total de dichas variables, debido a que existe poco personal, son empresas jóvenes en su mayoría, y además, sus propietarios son los gerentes de las organizaciones y no cuentan con la debida capacitación y formación para generar un adecuado ambiente interno organizacional.

En las empresas transformadoras del sector lácteo existe una clara visión de quiénes son los líderes dentro de la empresa; sin embargo, el proceso de liderazgo no se ha implementado de manera adecuada dentro de las organizaciones; únicamente, se ha dado de forma innata y carismática, mas no por formación en este proceso, en donde existe un total desconocimiento de las nuevas tendencias en liderazgo.

Al contrastar la teoría administrativa en las micro y pequeñas empresas, se puede concluir que no hay una apropiación estricta de la misma; es más, ni siquiera se cumple con los mínimos requisitos que plantean los teóricos estudiados, pues la administración de este tipo de empresas, en muchos aspectos, es totalmente empírica y realizada al azar, dando como resultado la falta de planeación e inmediatez de las acciones, pero paradójicamente, son empresas que sobreviven en un ambiente de mercado duro y competitivo.

### **2.3.2. Fundamentación Teórica**

Para el desarrollo del proyecto de investigación es preciso conocer las teorías administrativas más relevantes con las cuales vamos a aplicar nuestro análisis, características y diferentes autores que defienden y critican las mismas, comentarios y reseñas con las cuales se pueda profundizar en la investigación y en sus implicaciones.

El tema objeto de investigación necesita referenciar dos factores, el primero, comprender la concepción de las teorías administrativas. El segundo aspecto es identificar el medio por el cual vamos a llegar a las organizaciones y a la comprensión de las mismas, que estrategias vamos a implementar para la consecución de lo previsto, como vamos a introducirnos en los sistemas administrativos de las Empresas y como estas pueden brindarnos de una manera efectiva la información y los soportes para que se pueda sustentar un análisis completo y de gran impacto dentro del entorno empresarial en Pasto.

A continuación se señalan las características más relevantes de las teorías que usaremos para el desarrollo de nuestra investigación:

#### **Teorías Clásicas**

##### ***Administración científica - Frederick Taylor (GARCIA)***

Esta teoría nace a partir de las experiencias y estudios de Taylor como obrero. Es en 1903 que se preocupa por las técnicas para racionalizar el trabajo a través de estudios de tiempos y movimientos. Por ello Taylor expresa:

- Salarios altos con bajos costos de producción

- Estandarizar procesos a través de métodos científicos
- Calificación de los empleados para perfeccionar aptitudes

En 1911 Se generan los principios de administración científica que son planteamiento, planeación, control y ejecución.

**1. Principio de planeamiento:** sustituir la improvisación de métodos empíricos por métodos científicos.

**2. Principio de la preparación/planeación:** Capacitar a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes para ser más productivos.

**3. Principio del control:** certificar que el trabajo se esté ejecutando de acuerdo a las normas establecidas

**4. Principio de la ejecución:** Distribuir las funciones para que se aumente a responsabilidad de los trabajadores.

La administración científica también tiene otros principios como

- Descomponer el trabajo de los operarios en movimientos elementales y llegar a un tiempo para analizarlo con el fin de reducir movimientos y tiempos innecesarios.
- Seleccionar de forma científica a los trabajadores de acuerdo a aptitudes y así poder brindar instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, es decir realizar una capacitación.
- Separar las funciones de planeación de las de ejecución

- Realizar premios e incentivos por el cumplimiento de metas.

Frederick Taylor tuvo seguidores como:

### ***Henry Laurence Gantt***

Sus aportes fueron la gráfica de Gantt que sirve para la planificación y control de actividades para un período determinado. Tareas de Gantt realizar actividades bien definidas con buena remuneración también mantener buenas relaciones en la empresa capacitación constante.

### ***Frank Bunker Gilbreth***

Frank a identifica 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir la cantidad de movimientos necesaria. A estos elementos los llamó Therbligs y le asignó un símbolo y un color.

- Buscar (Negro)
- Encontrar (Gris)
- Seleccionar (Gris Perla)
- Asir (Rojo)
- Sostener (Ocre dorado)
- Transportar Carga (Verde)
- Colocar en posición (Azul)
- Ensamblar (Violeta)
- Usar (Morado)
- Desmontar (Lila )

- Inspeccionar (Ocre tostado)
- Preparar colocación (Azul celeste)
- Soltar Carga (Carmín)
- Desplazarse sin carga (Aceituna)
- Descansar por agotamiento (Naranja)
- Demora inevitable (Amarillo)
- Demora evitable (Amarillo verdoso)
- Planificar (Marrón)

### ***Harrington Emerson***

Se concentra en el proceso de selección y entrenamiento del empleado. El populariza la administración científica, al establecer el predominio del sentido común; fija una remuneración de trabajo proporcional, ayuda a mantener la disciplina, orientación, supervisión, estandarización de condiciones de trabajo, establecer instrucciones precisas con el fin de fijar incentivos para incrementar el rendimiento.

### ***Henry Ford***

Utilizo un modelo de integración vertical y horizontal, ya que el mismo producía las materias primas y todo el proceso de distribución, creo la línea de montaje que permitió la producción en serie, que permite producir en grandes cantidades para un producto determinado que se encuentre estandarizado. Henry Ford fue uno de los primeros que incentivó a sus trabajadores de una manera diferente a los salarios y sus principales aportes se basan en 3 principios:

- 1. Principio de intensificación:** Disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato e equipos.
- 2. Principios de la economicidad:** Reducir las materias primas en el proceso de transformación.
- 3. Principio de la productividad:** Aumenta la capacidad de producción de los trabajadores en el mismo periodo mediante la especialización y el montaje. Acelerando la producción por medio de la coordinación

### *Tiempos y movimientos*

#### *Estudio De Tiempos*

Es la observación del tiempo con el fin de llevar a cabo una tarea determinada y para hacer el estudio de tiempos es necesario analizar la experiencias y conocimientos que describan un proceso.

Se deben tener en cuenta las necesidades específicas, selección del operador que posea:

Habilidad y Actitud

#### *Estudio de movimientos*

Es el estudio de movimientos que se realizan en una actividad laboral con el fin de eliminar los procesos innecesarios y reducir el tiempo.

### ***Teoría clásica de la administración – Henry Fayol***

La teoría clásica nace en Francia en 1916 y su principal exponente es el ingeniero de minas Henry Fayol. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que realizaba el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Sin embargo ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Los aportes hechos por Fayol para las teorías administrativas son muy importantes hoy por hoy, existen cinco factores que caracterizan esta teoría clásica de la administración:

- 1) Las cualidades de los administradores.
- 2) Las áreas funcionales de la organización.
- 3) Los 14 principios generales de la administración.
- 4) La universalidad de la administración.
- 5) El proceso administrativo.

Seguidores de Fayol:

#### ***James D. Mooney***

Mooney a través de su experiencia personal dijo que las organizaciones poseen unas leyes naturales o principios los cuales son:

- **Coordinación:** es la esencia de la organización porque es la que se encarga de la disciplina y autoridad y la mutualidad.

- **Escalas:** se refiere a la jerarquía es decir la línea de autoridad desde el rango más alto al más bajo este principio debe existir liderazgo para la delegación y a la definición precisa de funciones.
- **Funcionalismo:** todas las organizaciones deben cumplir diferentes funciones con el fin de cumplir objetivos y que favorezcan la toma de decisiones.
- **Asesoría del funcionamiento:** la asesoría para la toma de decisiones.

### ***LYNDALL URWICK***

Lyndall F. Urwick es de primordial importancia para los estudiosos del pensamiento administrativo especialmente cuatro principios de administración fueron propuestos por él:

1. **Principio de especialización:** una sola persona debe realizar una actividad con el fin de la especialización del trabajo este principio da origen a l línea staff y funcional.
2. **Principio de Autoridad:** En toda organización debe existir una línea de autoridad definida reconocida por cada individuo.
3. **Principio de Amplitud:** Este principio dice que cada superior debe tener a su mando un número determinad de subordinados.
4. **Principio de la Definición:** Toda autoridad y responsabilidad de los cargos e debe realizar por escrito y comunicarlos a todos

### ***Luther Gulick***

Luther Gulick propuso siete elementos como las principales funciones del administrador

- **Planeamiento:** son los métodos con que las organizaciones pretenden alcanzar los objetivo
- **Organización:** Es el establecimiento de la estructura para las organizaciones.
- **Asesoría:** capacita al personal.
- **Dirección:** Es tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; funciona como lideren la empresa.
- **Coordinación:** tener buena comunicación esencialmente escrita.
- **Presupuestación:** función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias.

*Henry Niles.*

Niles decía que todos los principios eran fundamentales pero que todos no aplicaban para todos los casos:

- **División del trabajo:** No en todas las empresas dividen los cargos, No aplica.
- **Autoridad y respeto:** En toda empresa se debe cumplir esto, Aplica.
- **Disciplina:** Aplica.
- **Unidad de mando:** En algunas empresas no hay jefes por área y es muy confuso para los empleados a la hora de rendir cuentas, No aplica.
- **Unidad de dirección:** No aplica.
- **Subordinación de trabajo:** En todas las empresas siempre es primero el trabajo, Aplica.
- **Remuneración del personal:** No siempre dan una remuneración justa, No aplica.
- **Centralización:** Aplica.

- **Jerarquías:** Aplica.
- **Equidad:** No siempre hay equidad con el personal, No aplica.
- **Estabilidad de personal:** Hay empresas temporales por lo tanto No aplica.
- **Iniciativa:** No todos los empleados tienen iniciativa, No aplica.
- **Espíritu de equipo:** No a todo el personal le gusta trabajar en equipo, No aplica.

### *Leonard White*

Es el que define la Organización Lineal y funcional.

- **Organización Lineal**

Tiene orígenes en los ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval.

Esta es donde el jefe único que recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización.

#### **Autoridad lineal:**

Es la autoridad del superior sobre los subordinados los subordinados solo reciben órdenes de un solo jefe

#### **Líneas formales de comunicación:**

La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

- **La Organización Funcional**

Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

**Autoridad funcional o dividida.** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.

**Línea directa de comunicación:** No hay intermediarios para la comunicación

**Descentralización de las decisiones:** Son los especialistas quienes toman las decisiones

**Énfasis en la especialización;** Cada cargo cumple con sus responsabilidades y ellos toma sus decisiones.

- **Línea Staff.**

Es la combinación de organización lineal y funcional, y se caracteriza por tener una autoridad lineal pero también órganos Staff que prestan asesoría especializados son provisionales y no pertenecen a la empresa y pueden ser:

**Formales:** Cuando Forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas.

**Informales:** Cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial.

**Temporales:** Cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto.

**Permanentes:** Los comités formales son, por lo general, permanentes

### **Teoría burocrática – Max Weber**

La teoría de la burocracia nace en el año de 1940 debido a la oposición que existía en contra de la teoría clásica y de relaciones humanas, ya que la teoría burocrática presenta un enfoque más racionalista. El máximo representante de esta teoría es Max Weber afirma que la burocracia es una forma consiente de organizar las personas y actividades con el fin de alcanzar objetivos además también dice que a cada organización le corresponde un tipo de autoridad.

- Autoridad tradicional.** El jefe es el que impone todas las reglas.
  
- Autoridad carismática.** Los subordinados aceptan las decisiones del superior causas de su personalidad y liderazgo consigue imponer a sus seguidores.

**Autoridad racional, legal o burocrática.** Los subordinados están de acuerdo con el conjunto de normas.

De esta teoría podemos identificar ventajas como la racionalidad en relación con el logro de objetivos, uniformidad de rutinas, estandarización jerarquía formalizada, especialización en el trabajo.

Representantes de la teoría burocrática:

***Robert Merton***

Merton revisó, además, profundamente la teoría de la burocracia de Weber, poniendo de manifiesto las consecuencias negativas del ritualismo.

***Philip Selznick Y Alvin Gouldner***

Dicen que weber solo se preocupó por las relaciones formales entre los elementos de la burocracia, pero paso por alto la administración informal y los factores humanos y sociales del comportamiento.

Las tres teorías anteriormente mencionadas se encuentran dentro del enfoque clásico de la administración, aunque la teoría burocrática de Weber tiene un amplio sentido estructuralista la podemos denominar al igual que las teorías propuestas por Taylor y Fayol clásica debido a los antecedentes históricos y según la coincidencia temporal en que fueron desarrolladas.

**Teorías neoclásicas**

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque

universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy. Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados.

La teoría neoclásica o también llamada escuela operacional o del proceso administrativo, surge de la necesidad de utilizar los conceptos que se usaban en la teoría clásica.

Para los autores neoclásicos “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles”.

Sus principales exponentes son Drucker, Koontz, Terry.

El principal factor a tratar en la teoría Neoclásica es la definir la administración como una técnica social básica.

### **Las características principales de la teoría neo-clásica:**

1. Énfasis en la práctica administrativa: esta teoría es válida únicamente si se está operando en la práctica

2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos: los autores de la teoría neoclásica se basan en investigaciones y estudios de la teoría clásica de la administración, haciéndole unos reajustes, reestructurándola, viendo que ventajas trae si se la aplica mirando la época actual y haciendo de

ella una configuración más rápida. Los conceptos de estructura organizacional, relaciones de línea y asesoría, el problema de autoridad y responsabilidad, la departamentalización y toda la avalancha de conceptos clásicos realineados dentro de un nuevo enfoque neoclásico.

3. Énfasis en los principios generales de la administración: los clásicos usaban como principios de la administración las leyes las cuales los neoclásicos también las usan pero no como los clásicos ya que ellos las usan como un medio para buscar soluciones en las prácticas administrativas. El estudio de la administración para algunos autores se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar.

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados: Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada. Los objetivos justifican la existencia y la operación de una organización. Uno de los mayores productos de la teoría neoclásica es la llamada administración por objetivos (APO).

5. El eclecticismo de la teoría neoclásica: Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas: relaciones humanas, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría de la burocracia, la teoría matemática y la teoría de sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

6. La administración como técnica social: Todas las instituciones son organizaciones, y en consecuencia tienen una dimensión administrativa común. Al formular una teoría de las organizaciones, Drucker destaca que hay tres aspectos importantes.

En cuanto a los objetivos: Las organizaciones no viven para sí mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de esa tarea social.

### **Teorías humanísticas**

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

**Análisis del trabajo:** En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo —o psicología industrial, para la mayoría— era la verificación

de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador: Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las grandes modificaciones ocurridas en las extensiones sociales, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración.

La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

El enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la Segunda Guerra Mundial.

### **Teoría de las relaciones humanas - Elton Mayo**

Esta teoría está totalmente en contraposición a las teorías clásicas. Se fundamenta en las condiciones laborales y personales de los empleados. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

**Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas:** Existen cuatro principales causas de la creación o el origen de la teoría de las relaciones humanas.

Necesidad de humanizar y democratizar la administración: ya que se hizo un cambio desde los conceptos y trato rígidos seguido del mecanismo que manejaba la teoría clásica por buenas condiciones de trabajo a los colaboradores que laboraban en empresas estadounidenses. Con esta aplicación y este cambio la teoría de las relaciones humanas se convirtió en una teoría utilizada en estados unidos que era dirigida a la democracia de los conceptos de la administración, haciendo uso de las ciencias humanas.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: haciendo en especial de la sociología y a la psicología, llevando a un crecimiento de la influencia intelectual junto con las primeras

aplicaciones de esta teoría a la organización. Con la teoría de las relaciones humanas se dieron cuenta de que aplicando la teoría clásica era inadecuada.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inicio su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. El experimento se llevó a cabo entre los años 1927 y 1932 y pretendía estudiar el efecto de factores externos en la productividad del trabajador, la organización informal, producción controlada por estudios, penalización por el grupo, insatisfacción por pagos, liderazgo informal de obreros, etc.

Como resultado del experimento de Hawthorne se encontraron los siguientes elementos: el nivel de producción depende de la integración social, el comportamiento social del trabajo, las recompensas y sanciones, los grupos informales, las relaciones humanas, la importancia del cargo, el énfasis en el aspecto emocional con esto se genera una satisfacción tanto de trabajadores como de administradores ya que fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, ya que en estados unidos los trabajadores y sindicatos vieron

este tipo de administración como lo es la administración científica como una explotación de los trabajadores a favor de los propietarios.

De estos estudios surge la teoría de las relaciones humana como una necesidad frente al agotamiento y deshumanización del trabajo por una aplicación de la teoría científica la cual los trabajadores debían someterse forzosamente.

### **Teorías del comportamiento**

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

### **Orígenes de la teoría del comportamiento**

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la

cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.

3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.

4. La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.

5. En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo de Herbert A. Simón.

### **Estilos de administración**

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y Administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se

comportan las personas en las organizaciones.

### **Principales exponentes y sus teorías:**

#### **Teoría motivacional - Abraham Maslow**

(1908-1970) Brooklyn, New York, USA. Psiquiatra y psicólogo Impulsor de la psicología humanista, propone una teoría del crecimiento y desarrollo partiendo del hombre sano, en la cual el concepto clave para la motivación es el de necesidad.

#### **Obras escritas:**

- Motivación y personalidad (1954)
- Psicología del ser (1962)
- La Psicología de la ciencia (1966)

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

#### ***Jerarquía de las necesidades, según Maslow***

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

a. **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.

b. **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

c. **Necesidades sociales:** Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

d. **Necesidades de autoestima:** Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

e. **Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

### **Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el

comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

a. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

b. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

### **Teoría de las necesidades - David McClelland (AMORÓS, 2007)**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

a. **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

b. **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

c. **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

### **Teoría X Y- Douglas McGregor**

(1906 - 1964) Detroit, USA. Sociólogo, Profesor investigador de la Facultad de Administración Industrial del MIT, Se inspiró en la teoría de la "jerarquía de necesidades" de Abraham Maslow para construir un enfoque sobre la motivación basado en dos supuestos contrarios sobre la naturaleza humana. En 1957 expresó en varias fuentes que las políticas de los recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las practicas operativas, y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa, se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana

#### **Obras escritas:**

- El lado humano de la empresa (1960)

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y en otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

**Teoría X (GROSS, 2009)**

Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

**Supuestos de la Teoría X:**

1. Las personas son perezosas e indolentes.
2. Las personas rehúyen al trabajo.
3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

**Teoría Y (MURILLO, 2008)**

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrollo un estilo de administración muy abierto y dinámico,

extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales.

### **Supuestos de la Teoría Y:**

1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.
5. Las personas son creativas y competentes.

### **Teoría de la toma de decisiones - Herbert Simon (GALLEGO, 2007)**

Herbert A. Simón nació en Estados Unidos en 1916. Economista. En los años cincuenta inició estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones, por los cuales posteriormente obtuvo un premio nobel. De sus trabajos destaca su teoría de la decisión que se conoce con el nombre de Teoría de la racionalidad limitada. Estudía temas relacionados con la teoría de la organización, apoyándose principalmente en la teoría de sistemas, en el humano-relacionista y en la investigación de operaciones.

**El hombre administrativo.**

Con fundamento en la teoría de sistemas Simón considera a las organizaciones como sistemas en los cuales los hombres son “mecanismos” que toman decisiones, siendo la primera de ellas la decisión que hace todo miembro de integrarse o no a la organización. Por otra parte señala Simón, a medida que el individuo se integra a la organización, sus propósitos personales pasan a segundo término subordinándose a los propósitos organizacionales. Lo anterior se logra como consecuencia de la identificación del individuo con la organización.

Su teoría de la toma de decisiones niega que éstas sean tomadas como consecuencia de una racionalidad perfecta. De hecho se muestra escéptico sobre la efectividad del uso de técnicas matemáticas sofisticadas para auxiliar la toma de decisiones, dado que existen factores que, en su opinión, establecen fronteras o límites a la capacidad humana de tomar decisiones. De acuerdo con Simón quien tomó una decisión puede carecer de la información adecuada para resolver un problema, para desarrollar las posibles alternativas y conocer sus fuerzas y limitaciones.

El meollo de la teoría radica en que no se pueden tomar decisiones totalmente óptimas. De hecho, lo que hacen los ejecutivos y administradores es elegir aquella decisión que les parece más satisfactoria, no necesariamente la mejor, ya que como consecuencia de las limitaciones descritas, nunca podrán saber con certeza si su decisión fue la más acertada.

**Proceso decisorio:**

## 1. Percepción de la situación

2. Análisis del problema
3. Definición de objetivos
4. Búsqueda de alternativas
5. Evaluación y comparación de alternativas
6. Elección de la alternativa más adecuada
7. Implementación de la elección

### **Teoría organizacional - Chester Barnard (D'Oporto, 2010)**

Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es The Functions of the Executive), libro donde se desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización”

En su obra Barnard definió la organización como:

“Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo”.

Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema” nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que:

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico
- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos
- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales

Los aportes más significativos de Chester Barnard a la teoría del comportamiento organizacional

1. Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.

2. Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos

3. El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas

4. Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual

5. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave

6. Adoctrinamiento: "una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común

7. Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga

8. ¿cómo justificar que las cúpulas manden? Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores

9. Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias

Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

### **Teoría de los sistemas de administración - Rensis Likert (BERTALANFFY, 2009)**

En la supervisión centrada, la supervisión está centrada a la tarea que domina el empleado.

Tiene las siguientes características:

- Ejercer un tipo de control general.
- Ayudar a los subordinados para alcanzar más productividad.
- Involucrar a los empleados en los cambios.
- Orientarse más hacia resultados que hacia métodos y procedimientos.
- Establecer objetivos, metas altas y productividad alcanzables.

Likert identificó cuatro sistemas gerenciales:

**1. Autoritario explotador:** Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado.

**2. Autoritario benevolente:** Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa.

**3. Consultivo:** Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide de la empresa, y los subordinados pueden

tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel.

**4. Gerencia grupal:** Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico.

### **Teorías modernas**

#### ***Teoría de sistemas (BERTALANFFY, 2009)***

Incluye tres enfoques importantes:

**Enfoque Cibernético:** La cibernética es un enfoque creado por Norbert Wiener quien dice que la cibernética es una ciencia de la comunicación y el control, dando coherencia a los sistemas y control hacia el comportamiento. La cibernética permite que los conocimientos y descubrimientos de una ciencia puedan tener condiciones para ser aplicadas a otras.

Un elemento importante de este enfoque es el concepto de Caja Negra que se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, es decir, sus elementos internos son desconocidos, aquí analizan las entradas (insumos) que llevan perturbaciones al interior y de donde surgen productos (resultados). El concepto de caja negra es totalmente interdisciplinario ya que presenta importantes connotaciones de diferentes ciencias.

**Enfoque Matemático:** La teoría matemática se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de las empresas, con el fin de encontrar soluciones a los problemas y toma de decisiones más adecuadas.

La investigación de operaciones se constituye en un método científico que funciona como una herramienta para tener una visión sistemática del problema a resolver y para la mejor utilización de técnicas específicas de estadística, probabilidad y modelos matemáticos para ayudar a quienes toman las decisiones.

**Enfoque de sistemas:** La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no buscaba solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

a) Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.

b) La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

## **CONCEPTO DE SISTEMA**

El sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. El sistema total está representado por todos los componentes para la consecución de un objetivo.

No hay sistemas fuera de un medio específico, son condicionados por el ambiente.

### **Características de los sistemas**

**1. Propósito u objetivo:** Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.

**2. Globalismo:** Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

**3. Entropía:** Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

**4. Homeostasis:** Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.

**5. Equifinalidad:** Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

Por lo tanto, una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos.

Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

### **Teoría Contingencial (LOZANO, 2013)**

La teoría contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos

contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, en condiciones generales e influencias específicas (Hall, 1973). Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes

organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas:

- Acumulación de recursos
- Racionalización del uso de los recursos
- Continuación del crecimiento
- Racionalización del uso de los recursos en expansión

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

- Ambiente general: es el macro ambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones.
- Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La

estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos.

### **Teoría de reingeniería – Hammer y Champy (ADMINSTRATIVAS, 2012)**

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fueron dos norteamericanos, Michael Hammer y James Champy, quienes a comienzos de la década de los noventa presentaron al mundo de la administración el novedoso concepto de la reingeniería. La definieron como «la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez». En otras palabras, la reingeniería es una propuesta administrativa que hace referencia a los cambios radicales en las estructuras y en los procedimientos de una empresa u organización para producir mejoramientos significativos.

Esta nueva teoría administrativa aparece en un momento de crisis generalizada en las organizaciones empresariales y de enormes cambios. La globalización de la economía, el avance de la tecnología y las agresivas formas de competencia internacional, crearon un clima de tensión e incertidumbre que exigía la modificación de los esquemas tradicionales de trabajo y la creación de nuevas alternativas. Entonces surge la «reingeniería», entre otras propuestas, para hacer un llamado a la creatividad, a romper con las rutinas de los procesos organizacionales y a pensar con atrevimiento en lo que nunca se había hecho antes. Es necesario, dice la teoría, correr riesgos

y desafiar las tradiciones; lo que significa rediseñar el proceso en forma radical en lugar de tratar de arreglar las partes.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

### **Como nació la reingeniería**

Muchas empresas se vieron obligadas ante las nuevas características del entorno a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo- Este entorno exige altos niveles de calidad servicios expeditos grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

### **Parámetros o bases para el buen éxito de la reingeniería**

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia
2. Administración coordinada del cambio para las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar planear e implementar el cambio sobre una base continúa.

4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
7. Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía.

### **Problemas que soluciona la reingeniería**

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- Cuando la organización esté en crisis como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones el mercado cambian.
- cuando se quiere obtener una posición de líder en el mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresas es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

### **Teoría de benchmarking (SANTELLA, 2009)**

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando

más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

### **Tipos de Benchmarking**

McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

**1. Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

**2. Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

**3. Benchmarking de la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

**4. Benchmarking "mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para

hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

### **Teoría de outsourcing (CLASES&CALIDAD, 2014)**

El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.

El outsourcing abarca una amplia gama de áreas pero actualmente es más en común en recursos humanos (manejo de nóminas), atención al cliente, contabilidad, tele marketing, diseño gráfico, generación de contenido, manufactura e ingeniería. Por lo general, involucra especialidades ajenas a las funciones fundamentales de la organización contratante.

En el outsourcing la organización cede al proveedor el control de los procesos necesarios para la prestación del servicio. En cambio, cuando una empresa se relaciona con otra bajo la figura de la contratación externa, mantiene in-gerencia en todos y cada uno de los detalles de la actividad requerida.

### **Tipos de outsourcing**

- **Deslocalización:** También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

- In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.
- Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

### **Evolución del Outsourcing**

Antes del fin de la segunda guerra mundial (1945) y salvo contadas excepciones, las compañías concentraban la mayor cantidad de actividades con la intención de garantizar la eficiencia. Al pasar el tiempo, la estrategia se hizo obsoleta. La atención a una demanda creciente, entre otros factores, hicieron que los departamentos de las empresas se vieran en dificultades para mantenerse tan afinados como las organizaciones especializadas.

El concepto de Outsourcing se afianzó cuando en la década de los 70, grandes compañías lo aplicaron con éxito. Tras la acuñación del término a principios de los 80, la práctica muestra cifras importantes y un alcance global.

### **Beneficios del Outsourcing**

- Abarata los costos de producción.
- Facilita la obtención de productos de mejor calidad.
- Reduce el número de tareas rutinarias.
- Permite a la organización dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.

### **Desventajas del Outsourcing**

- Genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio.
- Fomenta irregularidades en la contratación de los trabajadores.
- Elimina puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

### **Teoría de empowerment (Bonnot, 2017)**

Su significado en español se deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

Según Koontz y Weichrich, funciona así:

Poder = Responsabilidad (P=R)

Si Poder > Responsabilidad (P >R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad > Poder (R >P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

### **Características:**

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

### **Acciones a seguir:**

1. Definir los elementos claves de cada trabajo.
2. Establecer y revisar periódicamente los indicadores.

3. Describir claramente los objetivos y resultados esperados.

4. Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

**Resultados:**

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

### **Teoría de la administración estratégica (DAFT R. L., 2004)**

Hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” se agrega a las “políticas” y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

**La planeación, la estrategia y las políticas:**

**Planeación:** tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

**Las estrategias:** son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

**Las políticas:** que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

**Planeación estratégica y tipos de organización:**

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

### **Teoría de la calidad total (MIGUEL, 2010)**

Se llama calidad total por que tiene que ver con la empresa como un todo: el diseño de sus productos, con la selección de los materiales, con el proceso de fabricación, con su sistema administrativo y con su sistema de ventas y servicio después de la venta.

La calidad total implica un cambio de mentalidad de todas las personas que intervienen en las empresas y en las instituciones. Es una nueva cultura, entendiendo por cultura la forma de pensar y los modelos de comportamiento que la gente adopte con respecto a la manera de desarrollar su propio trabajo.

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Tras un análisis de la TQM publicado en *Harvard Business Review* en 1983, la estrategia fue ampliamente adoptada por empresas estadounidenses.

El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa,

según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

### **Clientes internos y externos**

El concepto de calidad total distingue dos tipos de clientes, que son identificados como internos y externos.

Se consideran "clientes internos" los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

El "cliente externo" es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella.

Podemos definir la calidad total como la suma de esfuerzos por alcanzar una meta establecida y superarla, y lograr una mejora del producto o servicio.

La calidad total puede ser definida con dos palabras: "Mejora continua".

Por otro lado, la comunicación también puede ser interna o externa.

De igual manera en este marco teórico, es necesario tener en cuenta el concepto de competitividad, ya que a partir de este podremos cumplir con el objetivo de nuestra investigación.

## **Competitividad**

### **Ventajas absolutas (Smith, 1776)**

Cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De acuerdo con esta teoría, cada país se especializa en la producción de aquellos bienes que pueden ser producidos a un menor costo relativo con relación a los costos de producción en otros países. Introduce en su análisis elementos como el costo absoluto o el costo relativo para explicar que un país tiene más ventajas en el comercio internacional de productos.

Sin embargo, a esta teoría se le planteo varios interrogantes, como, ¿qué sucedería si un país no posee una ventaja absoluta en ningún producto? ¿Cesaría, en tal caso, el comercio entre ellos? Estos interrogantes son resueltos por la teoría de las ventajas comparativas de D. Ricardo.

### **Ventajas comparativas (David, 1817)**

Se establece que aun cuando un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de ambos bienes con respecto al otro país, si los costes relativos (o coste de un bien medido en términos del otro bien) son diferentes el intercambio es posible y mutuamente beneficioso. (David Ricardo, Publicada en 1817-Versión 1975)

A través de esta teoría se expone que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, por lo que esta teoría hace énfasis en la productividad de los países.

### **El modelo de Heckscher-Ohlin (Ohlin, 1971)**

El teorema de H-O postula que un país exportará el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante, e importará el bien que utiliza intensivamente el factor relativamente escaso.

Entre las conclusiones más importantes a las que llega el teorema de HeckscherOhlinse destaca:

- La condición determinante del comercio internacional son las diferencias regionales en la oferta de factores.
- La principal razón de la localización se debe a que los factores de producción -tierra, clima, recursos naturales, mano de obra, capital, etc.- están distribuidos en proporciones desiguales.
- Cada región usará en mayor proporción sus recursos naturales más abundantes por ser más baratos.
- La diferencia de factores y de precios influyen en la localización de la producción.
- A medio y largo plazo se debe dar una situación de equilibrio en la balanza comercial de los países, pues cuando en el corto plazo aparece una situación de déficit o superávit comercial se activa un dispositivo auto corrector que tiende a equilibrar este saldo.

La competitividad es la forma como una organización, región o país pueden obtener rentabilidad en el mercado con referencia a su competencia.

Algunas definiciones por autores son:

Para Cebreros (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores.

Ferraz y colaboradores (2004) mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos (Ferraz et al., 2004).

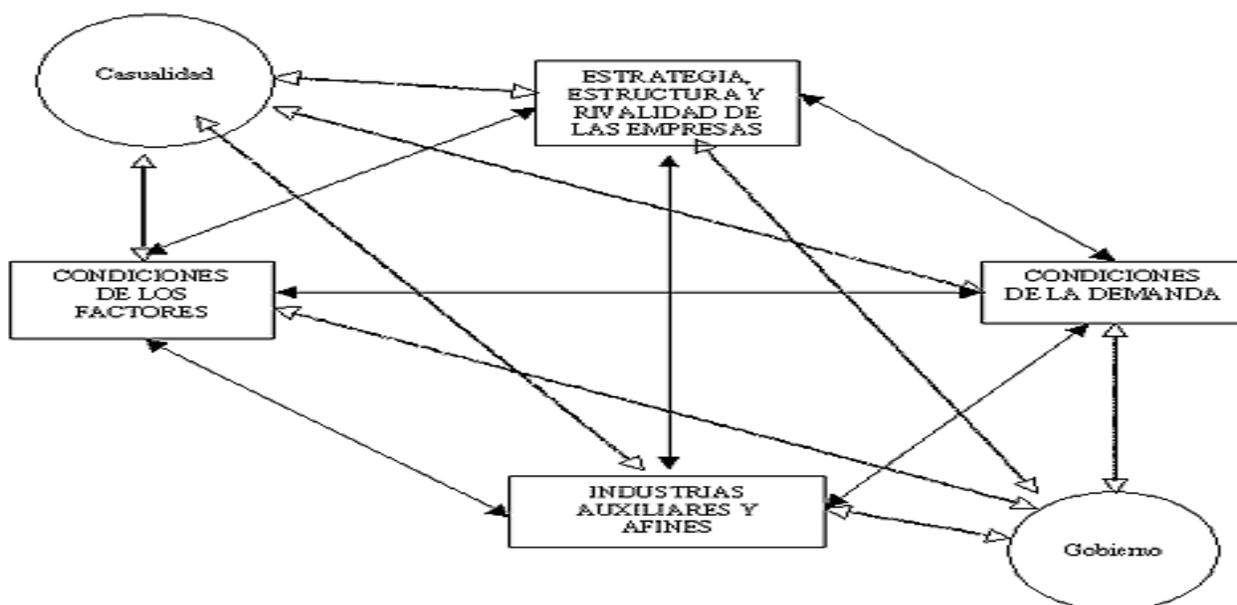
Para Cordero y colaboradores (2003) así como para Cebreros (1993), la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Se presenta en diferentes niveles: entre países, entre regiones, entre sectores, entre cadenas productivas, entre industrias del ramo y entre empresas, pero donde un elemento importante es el territorio el cual es la unidad espacial con un tejido social propio, que se encuentra asentado en una base de recursos naturales particulares, que presenta ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y que está regida por instituciones y formas de organización particulares (Cordero et al., 2003).

Cilloniz y colaboradores (2003) Las condiciones de los factores básicos de la producción además de los factores especializados, las condiciones de la demanda, las Industrias relacionadas y de apoyo y finalmente la estrategia, estructura y competencia de la empresa. Estos elementos y sus interacciones se explican por los procesos de innovación.

### Uno de sus principales autores es Potter

Potter habla de ventajas competitivas y es de allí que surge la competitividad unas de sus principales aporte es el diamante que se evidencia en el siguiente grafico

**FIGURA 6 Modelo de diamante de Potter**



Fuente: M. Porter (1990)

Porter expone 3 estrategias para alcanzar la competitividad las cuales son *El liderazgo en costo*, *diferenciar el producto* y *alta segmentación* con el fin de que tener bajos costos, con un producto innovador que este diseñado específicamente para un determinado cliente.

## **Competitividad Empresarial**

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. A continuación revisaremos algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

Respecto a la rentabilidad, este requisito para ser competitiva lo señala también la Industry Canadá, como vemos a continuación:

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro & Castañón, 2005).

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Recurriendo los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Cuando nos referimos a "competitividad" no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la "Ventaja competitiva" como la clave de la competitividad. Porter (1990) marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. A este respecto, estudios empíricos (Cepal, 2001) señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

Sin embargo, el diamante de Porter (1990) sigue vigente y es usado hoy en día por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la pyme (Paz, 2002).

De este modo, hemos pasado de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva (aunque estos no se excluyen sino que se complementan), a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clusters y territorios competitivos. Esta evolución nos permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados; aplicar nuevas estrategias basadas en la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento, la cooperación; a ver el mercado no solo como local sino también aventurarse al mercado internacional y sus exigencias (Martínez & Álvarez, 2006).

Al respecto Krugman ha mencionado que no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, en especial en lo referente al tema de la competitividad. La obsesión por la competitividad lleva a posturas equivocadas y peligrosas y a resultados simplistas (Krugman, 1994). Entonces surge la necesidad de involucrar a todos los actores que tienen influencia en la competitividad; de este modo desarrollaremos más adelante el enfoque de competitividad sistémica. (SAAVEDRA)

### **Mapa de Competitividad BID**

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez & Álvarez, 2006); estas áreas son:

**Planeación Estratégica:** Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez & Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

**Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y

servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez & Álvarez, 2006).

**Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

**Comercialización:** Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

**Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006 y Zeballos, 2001).

**Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2005; Martínez & Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

**Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).

Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez & Álvarez, 2006).

Así pues, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores (SAAVEDRA)

### **2.3 Marco Conceptual**

Desde hace mucho tiempo atrás se conocen varios autores de teorías administrativas y enfoques administrativos que han brindado conocimientos para gerenciar las empresas, los principales proponentes de las teorías administrativas son Henry Fayol y Frederick Taylor dos grandes hombres, los cuales profundizaron en diferentes enfoques y énfasis; de sus teorías tanto clásica como científica, y es así como al pasar los años se fueron desarrollando y creando nuevas teorías y enfoques, hoy en se tienen las teorías modernas, teorías que fueron actualizadas y modificadas todo ello resultado gracias a los principales proponentes de teorías administrativas. Es por ello que se ha realizado el presente estudio de caso para saber cómo la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS aplica modelos, teorías o enfoque para gerenciar la empresa, es por ello que se llega a la realización de una matriz la cual será aplicada en la empresa y con ello se podrá conocer los principales resultados. Esta matriz no se aplicara directamente a el gerente sino que se aplicará a el talento humano. Junto con las teorías administrativas se quiere ver cuáles son los niveles de competitividad; ya que hoy en día la competitividad es uno de los índices que permiten el posicionamiento en el mercado.

Es por ello que el presente estudio pretende ver que teorías administrativas aplica la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS y que relación tiene dichas teorías con la competitividad.

### 3. Aplicación de teorías Administrativas en la organización CASA ANDINA SAS

Para el cumplimiento del primer objetivo de esta investigación donde se determina en qué medida se aplican las teorías administrativas en la empresa ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS en la ciudad de San Juan de Pasto. Se elaboró la siguiente matriz la cual posee 14 preguntas o dimensiones las cuales abarcan temas organizacionales como trabajo en equipo, comunicación, diseño de cargos en fin y de manera horizontal se presentan 22 teorías con sus diferentes características esta matriz se la elaboro y complemento basados en la investigación de camilo Llerena.

Esta matriz fue aplicada a todas las unidades de casa andina a 62 colaboradores en los cuales se encontraban altos directivos, cargos medios y operativos de la sede centro y sede sur.

**Figura 7 evidencia fotográfica**





Evidencia fotográfica aplicación de matriz e instrumento de competitividad a colaboradores Casa

Andina casa andina Sede Centro Y Sede Sur

### 3.1. Resultados matriz de teorías Casa Andina

Para una mejor visualización se ha dividido la matriz en dos secciones que se presentan a continuación donde se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz a 62 personas de la organización CASA ANDINA SAS donde más adelante se realiza un análisis vertical y horizontal de la información.

**Tabla 9 Matriz Casa Andina SAS**

PREGUNTAS	TEORIA CIENTIFICA	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO (BEHEAVORISMO)	TEORIA NEOCLASICA	TEORÍA DE LOS SISTEMAS	TEORÍA CONTINGENCIAL	ENFOQUE CUANTITATIVO
1. ¿En cuál de los siguientes aspectos la gerencia de la empresa hace mayor énfasis?	En las tareas o actividades	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En el comportamiento las personas y el desarrollo organizacional	En las tareas, personas y estructura	En el ambiente	En el ambiente y tecnología, sin dejar a un lado las tareas, personas y la estructura	En la toma de decisiones de forma racional, con base en datos cuantitativos
	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>24%</b>	<b>19%</b>	<b>3%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>

2. ¿Qué tipo de estructura maneja la organización?	Organización formal y división de trabajo	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	organización formal e informal	Jerárquica por niveles de objetivos: estratégicos, Tácticos y operacionales	Organización formal y social	Organización formal en el cual cada miembro de la organización pertenece a un grupo y cooperan con otros grupos. Estructura dinámica y humana	Organización formal con objetivos a alcanzar	Organización formal con un Sistema abierto	Organización formal con un Sistema abierto (orgánico)	Organización formal
	10	14	0	11	13	27	12	4	2	6
	16%	23%	0%	18%	21%	44%	19%	6%	3%	10%
3. ¿Cuál es la base fundamental de la toma de decisiones en su organización?	Decisiones basadas en eficiencia de la producción	Decisiones basadas en el proceso de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar	Decisiones basadas en las relaciones e intereses de los grupos formales e informales.	Decisiones tomadas desde el cargo o la posición jerárquica	Decisiones basadas en criterio individual del cargo	Todas la personas en la organización y niveles jerárquicos y en todas las situaciones que se encuentran continuamente toman decisiones		Basada en el reajuste constante a las condiciones del ambiente	Decisiones tomadas con la participación de todos los empleados	Decisiones basadas en modelos matemáticos y optimización intensivos en el uso de datos de diversas fuentes
	13	30	2	8	8	5		4	5	7
	21%	48%	3%	13%	13%	8%	0%	6%	8%	11%

4. ¿Cómo se considera al individuo dentro de la organización?	Ser que realiza su labor como un medio de subsistencia económica.	Ser que desarrolla las funciones básicas de administración distribuidas según el nivel jerárquico que ocupe.	Ser que participa activamente y busca formar parte de un grupo	Ser con comportamiento basado en el cargo que ocupa	Ser organizacional con personalidad colectiva y cooperativa	Ser racional participativo en la toma de decisiones, motivado por la satisfacción de sus necesidades	Ser con conducta cooperativa, se relaciona con otros para establecer objetivos comunes.	Ser que cumple un rol determinado	Ser q cumple diversidad de funciones según la necesidad organizacional	Ser absolutamente racional con capacidades sobresalientes en análisis cuantitativo
	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>21%</b>	<b>18%</b>	<b>27%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
¿Con base en cuál de los siguientes aspectos se realiza el diseño de cargos y/o funciones?	Según tareas y movimientos específicos que ejecuta un obrero.	Con base en la división de 6 funciones: Técnicas, comerciales, de Seguridad, financieras, contables y Administrativas	Según las necesidades y exigencias del talento humano y grupos laborales	Cargos con base en las necesidades técnicas, cognoscitivas y formales.	El diseño se hace de acuerdo al cargo y su posición jerárquica	Determinado por su formación académica, sus competencias, capacidad de liderazgo y por la motivación que el empleado tenga hacia el cargo asignado		Emplea individuos que posean conocimientos y habilidades de carácter relevante para la organización	Es de carácter provisional, Cargos mutables redefinidos constantemente	El personal analítico supera el personal operativo, los cargos se planean con la debida anticipación y siempre buscando que se llene el perfil analítico, social y de negocios
	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>23</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>24%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>37%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>

6. ¿Con base en qué estructura se lleva a cabo el trabajo en equipo?	Estructura lineal y línea staff	Estructura Lineal jerárquico, basada en la unión de personas	Los trabajadores están en capacidad de crear grupos informales.	Estructura soportada en la Despersonalización de las relaciones laborales	Estructura basada en la división racional del trabajo	Estructura basada en la división racional del trabajo, donde el individuo interacciona con otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales	Estructura basada en correlación de esfuerzos	Estructura con un sistema formalizado de funciones (funciones interconectadas)	Estructura Flexible con poca división del trabajo	Estructura de grupos (interdisciplinarios) centralizada para estandarizar el manejo de la información
	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>26%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>
.De qué forma se da comunicación dentro de su organización?	Directa y sin intermediarios.	Sigue un orden jerárquico	Comunicación interpersonal y búsqueda de confianza	Carácter formal, comunicación escrita que permita su documentación y comprobación	Líneas de comunicación jerárquicas	Comunicación directa para el conocimiento de necesidades y requerimientos de los empleados, la organización proporciona toda la información vital en el proceso decisorio de las personas	Comunicación de carácter formal e informal	Se da entre especialistas y especialidades	De forma horizontal (entre departamentos) y de carácter informal	Comunicación total e inmediata, sin el impedimento de formatos, promoviendo el uso de las soluciones por todas las áreas
	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
	<b>10%</b>	<b>45%</b>	<b>2%</b>	<b>11%</b>	<b>39%</b>	<b>21%</b>	<b>16%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
8. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación en la empresa?	Haciendo uso de la ciencia para la selección y preparación de tareas y trabajadores	Formulando un programa de acción, una conducta a desarrollar con etapas y medios.		Mediante la Reglamentación y normalización de todas las actividades organizacionales.	A través de planes desarrollados por los gerentes que tomen en cuenta la estructura organizacional	A través de planes elaborados por la alta dirección en colaboración con los empleados de diferentes niveles	Anticipación de problemas y necesidades organizacionales	Planeación basada en el reajuste constante de la organización dependiendo de las condiciones cambiantes del entorno	Plan contingente basado en la relación funcional entre ambiente, tecnología y tamaño de la organización	Definiendo que aspectos del negocio se muestran favorables al análisis cuantitativo
	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>19%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>

9. ¿En qué se basa el proceso organizacional de su empresa?		Se basa en proporcionar los elementos materiales y sociales necesarios para el funcionamiento de la empresa	Se basa en la asignación de tareas de acuerdo a las capacidades de los individuos	Se basa en el cumplimiento de normas y distribución de labores	Se da mediante jefes de área quienes determinan los planes de acción	Basado en la cooperación y colaboración	Se basa en estructurar e integrar recursos y órganos.	organización a través de una operación de adaptación	Organización de carácter adaptativo	Se basa en el análisis sistemático de grandes cantidades de datos con los más sofisticados métodos cuantitativos
	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>
10. ¿Cómo es el proceso de dirección en la empresa?		Poner en marcha a la organización para el alcance óptimo del rendimiento de los empleados y el beneficio del negocio.			Existe unidad de dirección para cada actividad según el organigrama	Unidades generales de dirección para las actividades. No solo la forma como se manejan las personas, si no como se dividen el trabajo, planean, organizan y controlan las actividades	Dar paso a la acción y dinamización de la empresa, puesta en marcha y actuación de los recursos humanos en la empresa	Estructuras de autoridad de dirección para dirigir el comportamiento organizacional	ejercida por los altos mandos y los mandos intermedios	Definir hacia dónde orientar los esfuerzos intensivos en recursos para conformar una estrategia integral
	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
	<b>0%</b>	<b>27%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>39%</b>	<b>24%</b>	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>11%</b>
11. ¿Cómo se realiza el control dentro de la organización?	Un supervisor verifica lo planeado según el diseño de la tarea y los tiempos que requiere.	Un supervisor verifica de los actos que se realizan conforme al programa. Se aplica a personas, cosas y actos	El control se realiza de manera personal, cada persona es responsable de sus actos	Se basa en la revisión de resultados según las normas y estándares preestablecidos.	Existen centros de poder que controlan los esfuerzos del personal	Se basa en la delegación y manejo de responsabilidades para que las personas alcancen objetivos conjuntamente	Se basa en la estandarización, verificación y ajuste de los procesos organizacionales	Control por medio de la retroalimentación que busca mantener el desempeño de acuerdo con el criterio seleccionado	No es determinado puesto que está sujeto a las situaciones eventuales	El desempeño de personas y procesos se realiza por evaluación de evidencia cuantitativa
	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
	<b>24%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	<b>27%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>

12. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización?	Entorno en el cual se dan las condiciones indicadas para un ambiente cordial. Reducir de la Fatiga Humana, holgazanería y ambiente laboral tenso.	Entorno Argumentado en principios como el Orden, la Equidad y espíritu de equipo.	Es un ambiente de interacción y colaboración continua entre trabajadores, bajo condiciones físicas y sociales optimas que reduce la monotonía.	Ambiente Impersonal. La empresa desarrolla sus acciones con base en la Formalidad, rutinas y normas.	Hace énfasis en lo que necesita la organización y lo que necesita el individuo	Se enfoca en las motivaciones de los trabajadores (superación y autodesarrollo) en los incentivos y la influencia de estas en su comportamiento	Es un ambiente cooperativo y correlacionado, para el funcionamiento ágil y coordinado sobre los objetivos	Con procesos de adaptación intensivos ante los cambios que presente el ambiente	Inestable, cambiante y dinámico	Se puede generar un ambiente de leve tensión entre los impulsos emprendedores e innovadores y el requisito de contar con evidencia y datos que sustenten plenamente las iniciativas
	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>5%</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>
13. ¿Cuál es el Objetivo de la Organización?	Asegurar la eficiencia, la máxima prosperidad para el patrón y empleado por la racionalización del trabajo.	Obtener la Eficiencia de las Organizaciones con base en la mejor estructura de las partes involucradas en la organización.	Eficiencia y buenos resultados a partir del logro de relaciones entre individuos, favoreciendo las condiciones humanas.	Adecuación racional de los medios a los objetivos para garantizar la máxima eficiencia	Estudia de los problemas de autoridad y comunicación	Conseguir la máxima eficiencia enfocándose en las necesidades de los empleados	Desarrollo de los procesos empresariales con base en administración adecuada objetivos para la eficiencia organizacional	adaptarse a las relaciones de intercambio con el ambiente	Crear mejores formas de administrar las organizaciones	Lograr una ventaja competitiva mediante el análisis de información en las áreas del negocio identificadas como claves
	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>	<b>32%</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>	<b>32%</b>
14. ¿Cómo interactúa el entorno y la organización?		La prioridad es la producción y el ambiente interno, no le asigna importancia al ambiente externo	Tiene una estructura cerrada, por lo que no contempla una conexión con el ambiente externo	busca el equilibrio con el entorno externo, desempeñando su función económica en razón a las necesidades del mismo	tiene una estructura dinámica y adaptable, concibe la interacción con el ambiente externo	el ambiente externo es la sociedad mayor, donde existe una interdependencia de las organizaciones	El ambiente externo posee factores que condicionan el comportamiento de los trabajadores, y por ende el desempeño de la organización	la relación con el entorno externo es de vital importancia para el desarrollo efectivo de la organización	interacción dinámica y amplia apoyado en los cambios tecnológicos en pro de la eficiencia	Interacción condicionada a los indicadores matemáticos que arrojan los estudios de entornos
	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>

PREGUNTAS	CALIDAD TOTAL	ENFOQUE ESTRATEGICO	GERENCIA MODERNA	TEORIA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	TEORÍA MATEMÁTICA	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TEORIA SITUACIONAL	REINGENIERIA DE PROCESOS	BENCHMARKING	OUTSOURCING	DOWNSIZING	EMPOWERMENT	TOTAL DE PORCENTAJES / EL NUMERO TOTAL DE PERSONA
1. ¿En cuál de los siguientes aspectos la gerencia de la empresa hace mayor énfasis?	En el mejoramiento continuo en productos y procesos	En identificar las acciones vitales de la organización	En el conocimiento e información.	En la participación activa de los objetivos	En la solución de problemas administrativos y toma de decisiones	En una cultura de cambio, adaptación, innovación, y crecimiento de sus integrantes.	en el análisis ambiental	En el Rediseño y reconfiguración de procesos y actividades	En el desempeño del mercado	En concentrarse en aquellas actividades que mejor dominan	En la reestructuración y rediseño organizacional	En las personas, la toma de decisiones y el talento colectivo	241
	29	8	11	6	16	13	2	10	18	3	9	9	
	47%	13%	18%	10%	26%	21%	3%	16%	29%	5%	15%	15%	
2. ¿Qué tipo de estructura maneja la organización?	Estructura formal que mejora los procesos	Estructura formal basada en las estrategias	Estructura simple y poco personal.	Jerárquica por niveles de objetivos: estratégicos, Tácticos y operacionales		Estructura organizacional flexible, con sistema vivo y abierto.	Estructura organizacional basada u orientada hacia el cumplimiento de estrategias, las cuales están enfocadas a mitigar los efectos del ambiente en la empresa, funciona	Estructura horizontal, descentralizada y abierta a cambios en políticas y reglas			Estructura formal y plana, con poco personal y menos complicada	Estructura organicista flexible combinación de lo formal y lo informal	153

							con diferentes tipologías de estructura.						
	9	8	1	29		1	1	4	0	0	0	1	
	15%	13%	2%	47%	0%	2%	2%	6%	0%	0%	0%	2%	
3. ¿Cuál es la base fundamental de la toma de decisiones en su organización?	Decisiones basadas en el mejoramiento de los procesos	Decisiones basadas en el diagnóstico y proyecciones de la organización	Decisiones basadas hacia la satisfacción del cliente	Decisiones basadas en estrategia. Decisiones actuales con visiones futuras.	Decisiones basadas en un proceso, decisiones programables y no programables	Decisiones basadas en el ambiente o entorno cambiante	decisiones basadas en el ambiente el cual se encuentra la empresa	Basados en la mejora de la productividad, fundamentada en la reestructuración de procesos para llegar a la ventaja competitiva			Decisiones basadas en buscar hacer todo con mayor rapidez y de manera más simplificada	Decisiones ya no dependen de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. Responsabilidad conjunta	179
	23	9	22	12	3	5	4	9			6	4	
	37%	15%	35%	19%	5%	8%	6%	15%	0%	0%	10%	6%	

4. ¿Cómo se considera al individuo dentro de la organización?	Ser con conducta participativa y creativa con el fin de reducir ciclos productivos	Ser dinámico y participativo en la formulación e implementación de la estrategias	Respetan el individuo, Esto implica ofrecer buen entrenamiento, establecer expectativas claras y razonables, las personas no son siempre racionales, y que los sentimientos con frecuencia motivan a los clientes y empleados ... trabajador del conocimiento	Ser participativo que trabaja conjuntamente en el cumplimiento de objetivos	Ser racional y lógico para la toma de decisiones enfocado en la efectividad del proceso de producción	Considera las complejas necesidades del hombre y su importancia en la organización como participe de los procesos de cambio y crecimiento personal.	El hombre cuenta con perfiles motivacionales complejos, está influenciado por el ambiente y experiencia, el hombre es un sistema abierto susceptible a la influencia del ambiente.	Ser especializado en sus tareas y responsabilidades, capaz de acoplarse al cambio y de desempeñar más de un rol			Ser organizacional pero temporal, con estabilidad laboral de acuerdo a las condiciones de la empresa	Ser racional y participativo en la toma de decisiones, empoderado de los procesos organizacionales y de su propio trabajo	186
	4	17	10	15	5	4	4	15			5	10	
	6%	27%	16%	24%	8%	6%	6%	24%	0%	0%	8%	16%	

5. ¿Con base en cuál de los siguientes aspectos se realiza el diseño de cargos y/o funciones?	Basado en la necesidad de mejorar continuamente, determinando una filosofía propia y las técnicas físicas y conceptuales acordes a cada función.	Se diseña el cargo basado en el estudio actual de la organización y según los requerimientos futuros de la misma	Se estructuran con empleados de diversas habilidades	Diseño en base en la identificación de objetivos comunes, se definen las áreas de responsabilidad individuales en cuanto a resultados esperados y eso objetivos son la base de la operación de la empresa	Diseño en base a el proceso productivo	Se diseña el cargo de manera flexible, con el fin de poder modificarlo o adaptarlo con forme a las nuevas necesidades y el cambio en el entorno.	se diseña el cargo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y el ambiente en el que esta de desenvuelve	La división de trabajo es obsoleta, por lo cual el diseño de cargos se da de una forma integrada y dinámica			Rediseño de cargos, planteando únicamente los necesarios y con funciones bien definidas	Diseño con base en las necesidades del flujo de procesos y en la capacidad de aporte del trabajador al cargo	151
	7	12	9	2	8	4	9	1			4	10	
	11%	19%	15%	3%	13%	6%	15%	2%	0%	0%	6%	16%	
6. ¿Con base en qué estructura se lleva a cabo el trabajo en equipo?	Estructura de participación del trabajador en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos	Estructura formativa que reúne todas las acciones en procura de una misión y visión organizacional	Estructura que pueden tomar varias formas como círculos de calidad o centros de proyecto,	Estructura participativa, estimulada e iniciativa del personal, staff	El uso de la computadora en el nivel medio y automatización de decisiones hace casi nulo el trabajo en equipo entre personas (hombre - computadora)	Se hace necesario el análisis de relaciones interpersonales y características de los integrantes de la organización con el fin construir equipos de trabajo pueda ser gestor de cambio y adaptación al ambiente cambiante, el	Se tiene una estructura de cooperación e interrelación, con el fin de mejorar el trabajo en equipo.	Estructura basada en la eficiencia y correlación de esfuerzos, y en reintegrar procesos			Estructura de despersonalización de relaciones personales, donde se evita la implicación debido al miedo de despido.	Estructura soportada en grupos de trabajo que comparten el liderazgo, colaboran con los directivos en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.	140

						equipo se considera vital para la realización de los objetivos.							
	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>13</b>			<b>5</b>	<b>11</b>	
	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	
7. ¿De qué forma se da la comunicación dentro de su organización?	Canales de comunicación en constante interacción y desarrollo vulnerables a modificaciones	Comunicación activa a través de reuniones y encuentros entre los agentes realizadores de cambio	Comunicación que permite a los investigadores explorar nuevas ideas y a los gerentes de marca a desarrollar nuevos productos prometedores.	Comunicación en todos los niveles, cuidadosa y por escrito	Comunicación entre niveles medios y directivos de resultados del proceso de toma de decisiones	Comunicación es informal, se le da la confianza para ser participe activo, se motiva al individuo a que rompa la barrera y el temor de comunicarse libremente, para reducir los conflictos y mejorar el aporte individual.	la comunicación es flexible o restringida de acuerdo al entorno en que la empresa funcione	Directa y sin intermediarios			Comunicación en todos los sentidos tanto formal como informal y funcional	Comunicación activa e informal entre los grupos de trabajo	155
	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	
	<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>	
8. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación en la empresa?	Realizando la relación empleado, capacidad y resultado de los procesos	Se determina un actuar estratégico para realizar cada una de las	Son claras en cuanto a lo que buscan, y se toman muy en serio el	Planeación estratégica, táctica y operativa con énfasis en la medición y control	Planeación basada en la solución de problemas y procesos decisorio	Planeación basada en la cultura de cambio, por lo que será más flexible y adaptable a	Planeación basada en el análisis del ambiente.	Mediante el diseño radical de procesos para mejorar el desempeño			Planeación basada en el reajuste constante de la estructura organizacional dependiendo	Alrededor de un proceso altamente participativo cuya esencia es la definición de	155

		funciones	proceso de moldear los valores que desean transmitir.			nuevas exigencias o necesidades.					de las condiciones cambiantes del entorno	estrategias.	
	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			<b>10</b>	<b>9</b>	
	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	
9. ¿En qué se basa el proceso organizacional de su empresa?		Se genera una visión idealizada de organización siguiendo unas políticas específicas	Sus procedimientos se mantengan simples.	Se basa en el cumplimiento de objetivos de los diferentes niveles	Se basa en la excelencia de la calidad de los productos, la administración, organización, planeación o toma de decisiones de procesos lógicos	Se basa en considerar a la empresa como un todo, que sus partes trabajen interrelacionadas eficazmente, hace énfasis en la solución de problemas y el desarrollo de equipos de trabajos, con el fin de afrontar el cambio en el ambiente o entorno.	se basa en la comprensión del entorno para así desarrollar estrategias	Cambio de procesos y corrección de ajustes entre trabajo, trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad		Se basa en ceder el control de los procesos a los proveedores	Se basa en manejar una estructura organizacional simple y el desarrollo de un plan de administración del cambio	Se basa en una organización formal que da lugar al talento creativo a través del principio de unidad de objetivos, que permite que el personal contribuya en los procesos administrativos.	162
	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>	<b>26%</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	

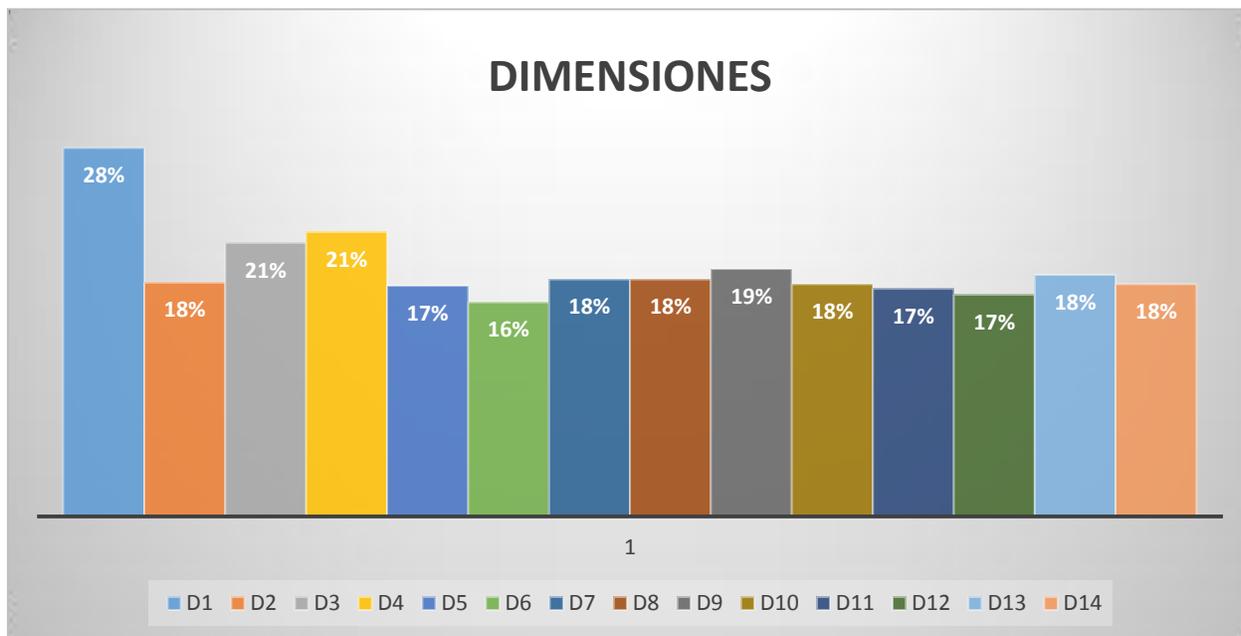
10. ¿Cómo es el proceso de dirección en la empresa?	Asignación recursos necesarios y herramientas para identificar lo que los clientes necesitan y en qué condiciones la empresa puede ofertar los productos	Se enfoca una direccionalidad participativa y de acompañamiento sobre cada proceso	Dirección central con libertad individual	Dirección altos mandos con participación de subordinados, con esfuerzos encaminados en la planeación y control para alcanzar objetivos	Dirección en niveles directivos autónoma, en niveles medio apoyada de métodos matemáticos y computadores	Se crea la figura de gestor de cambio, el cual será el encargado de dirigir los equipos de trabajo hacia la adaptación a nuevas circunstancias empresariales...		Por medio de argumentos de "Pro-acción" y "Pro-visión", para alinear a los miembros hacia un mismo fin y reestablecer el orden		Permitir a la empresa enfocarse en las áreas claves de su negocio.	Dirección central que toma decisiones y dirección intermedia que ejecuta	Dirección central que delega autoridad y poder a trabajadores. Autodirección de las personas	152
	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>5</b>		<b>3</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>32%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	
11. ¿Cómo se realiza el control dentro de la organización?	Se basa en la recolección y procesamiento de información para tomar correctivos	Evaluación de indicadores de desempeños sobre las estrategias formuladas e implementadas	Se tienen controles rígidos, pero al mismo tiempo son abiertos y flexibles ante el cambio.	Los cargos inferiores deben entregar reportes regulares, datos e indicadores de desempeño	Se basa en métodos de control de calidad y producción, inspección, prevención, mejoramiento o continuo	El control se realiza por el mismo equipo de trabajo, aprovechando el compromiso que cada persona tiene con la organización.		Supervisión progresiva a través del tiempo por medio de grupos de apoyo			Se basa en la revisión de resultados después de aplicar las diferentes prácticas	Autoestima de las personas como elemento esencial de control. Control de situaciones no de personas	149
	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>		<b>2</b>			<b>5</b>	<b>2</b>	
	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	

12. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización?	Ambiente de información y compromiso en el logro de un desempeño eficiente y de mejoramiento continuo	Ambiente de incertidumbre ya que se generan gran cantidad de cambios	Se trata de proveer un clima de trabajo adecuado para que los empleados crezcan y se desarrollen, manteniéndolos contentos y motivados.	Ambiente dinámico con responsabilidad es bien definidas	Ambiente rígido y lógico con algo de tensión al cambio puesto a la tendencia de la planeación y los procesos decisivos	Ambiente fundamentado en la cultura de cambio, las interrelaciones personales y el trabajo en equipo.	Ambiente de trabajo se da desacuerdo al entorno de la empresa y sus variables.	Entorno cambiante en el ámbito operativo donde se destruye la cultura constante y repetitiva			Ambiente de tensión hacia los empleados que deriva en sentir inseguridad e inestabilidad laboral	Entorno de cooperación, información compartida, análisis y establecimiento conjunto de los objetivos.	145
	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>			<b>4</b>	<b>7</b>	
	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	
13. ¿Cuál es el Objetivo de la Organización?	Lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización teniendo como idea final la satisfacción del cliente	Dar a una solución concreta a los asuntos estratégicos por medio del reconocimiento de nuevas tendencias	Las organizaciones caminan con la sociedad de empleados porque son ellos quienes tienen la movilidad, los medios de producción y el saber.	Lograr crecimiento y lucro de forma participativa entre empleado y empresa	Desarrollo organizacional en base a la mejora continua con cero defectos a través de procesos lógicos	Desarrollo una cultura de cambio constante y genera estrategias para adaptarse a este.	Analiza y monitorea su entorno, con el fin de mitigar el impacto que este tiene en la organización.	Optimización de recursos por medio de rediseño de procesos estratégicos y que den valor agregado		Búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios para atender a grandes demandas	Lograr mejorar la eficiencia organizacional, la productividad y competitividad de las empresas través de la reestructuración	Buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación, aprovechando al máximo sus	158

												conocimientos, habilidades y capacidades	
	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>3</b>	<b>3</b>		
	<b>24%</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	
14. ¿Cómo interactúa el entorno y la organización?	relación de retroalimentación, el ambiente le provee de herramientas para el mejoramiento continuo y la organización genera procesos de calidad	A través del análisis de oportunidades y amenazas que permita identificar los beneficios en el entorno	Interacción estrecha con la sociedad y el cliente, estudio de variables importantes que inciden en la comprensión del cliente y sus expectativas		Interacción a través del análisis lógico con el fin de tener una productividad y eficiencia en los procesos, el transporte, la distribución, la prevención de accidentes	Interactúa mediante un proceso constante de cambio, el cual se fundamenta en su entorno, con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias.	Se define al entorno como algo incontrolable y por lo que la empresa debe siempre llevar un análisis de este, para minimizar el riesgo y poder adaptarse a este.	Estructura dinámica, adaptable a cambios para crear ventaja competitiva			El ambiente externo y sus condiciones cambiantes influyen en las decisiones y los resultados de la empresa	Relación flexible, con amplio intercambio de información que estructura su potencial de actualización y adaptación a la exigencia del cliente y la sociedad	<b>152</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>			<b>4</b>	<b>10</b>	
	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	

Fuente: Esta Investigación

### 3.2 Análisis Vertical De La Información.



**GRAFICA 2 Dimensiones**

Fuente: Esta investigación.

**1. ¿En cuál de los siguientes aspectos la gerencia de la empresa hace mayor énfasis?**

Hacer énfasis hace referencia el enfoque que tiene cada una de las teorías, esto es importante ya que se especifica en cada una de las teorías la importancia de la gerencia en cada una de ellas.

- El 29% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis en las tareas o actividades

- El 18% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis en las tareas y en la estructura organizacional
- El 10% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis en las personas
- El 13% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis En la estructura organizacional
- El 5% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis en la estructura y en el ambiente
- El 24% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el comportamiento las personas y el desarrollo organizacional
- El 19% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En las tareas, personas y estructura
- El 3% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el ambiente
- El 26% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el ambiente y tecnología, sin dejar a un lado las tareas, personas y la estructura
- El 26% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En la toma de decisiones de forma racional, con base en datos cuantitativos

- El 26% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el mejoramiento continuo en productos y procesos
- El 47% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En identificar las acciones vitales de la organización
- El 13% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el conocimiento e información.
- El 18% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En la participación activa de los objetivos
- El 10% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En la solución de problemas administrativos y toma de decisiones
- El 26% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En una cultura de cambio, adaptación, innovación, y crecimiento de sus integrantes.
- El 21% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, en el análisis ambiental
- El 3% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el Rediseño y reconfiguración de procesos y actividades
- El 16% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En el desempeño del mercado

- El 5% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En concentrarse en aquellas actividades que mejor dominan
- El 5% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En la reestructuración y rediseño organizacional
- El 15% de las personas encuestadas percibe que la gerencia hace mayor énfasis, En las personas, la toma de decisiones y el talento colectivo

## **2. ¿Qué tipo de estructura maneja la organización?**

- Es importante porque aquí se percibe la estructura jerárquica de la empresa, la comunicación que y planificación que se tiene jerárquicamente. Es por ello que en CASA ANDINA se obtuvieron los siguientes resultados en cada teoría por la dimensión y/o pregunta:
- El 16% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Organización formal y división de trabajo
- El 23% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura formal basada en las estrategias
- El 18% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Jerárquica por niveles de objetivos: estratégicos, Tácticos y operacionales
- El 21% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Organización formal y social

- El 44% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura organizacional flexible, con sistema vivo y abierto.
- El 19% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura organizacional basada u orientada hacia el cumplimiento de estrategias, las cuales están enfocadas a mitigar los efectos del ambiente en la empresa, funciona con diferentes tipologías de estructura.
- El 6% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura horizontal, descentralizada y abierta a cambios en políticas y reglas.
- El 3% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Organización formal con un Sistema abierto (orgánico)
- El 10% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Organización formal
- El 15% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura formal y plana, con poco personal y menos complicada
- El 13% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura formal basada en las estrategias
- El 2% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura simple y poco personal.

- El 47% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Jerárquica por niveles de objetivos: estratégicos, Tácticos y operacionales
- El 2% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura organizacional basada u orientada hacia el cumplimiento de estrategias, las cuales están enfocadas a mitigar los efectos del ambiente en la empresa, funciona con diferentes tipologías de estructura.
- El 6% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura horizontal, descentralizada y abierta a cambios en políticas y reglas.
- El 2% de las personas encuestadas percibe que el tipo de estructura que maneja la organización es Estructura orgánica flexible combinación de lo formal y lo informal.

### **3. ¿Cuál es la base fundamental de la toma de decisiones en su organización?**

En la organización es muy importante La toma de decisiones es muy importante, ya que de este depende una buena orientación de la organización y por ende todos sus procesos.

- El 21% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en eficiencia de la producción
- El 48% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en el proceso de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar

- El 3% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en las relaciones e intereses de los grupos formales e informales.
- El 13% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones tomadas desde el cargo o la posición jerárquica
- El 13% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en criterio individual del cargo
- El 8% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Todas las personas en la organización y niveles jerárquicos y en todas las situaciones que se encuentran continuamente toman decisiones
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Basada en el reajuste constante a las condiciones del ambiente.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones tomadas con la participación de todos los empleados
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en modelos matemáticos y optimización intensivos en el uso de datos de diversas fuentes
- El 37% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en el mejoramiento de los procesos

- El 15% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en el diagnóstico y proyecciones de la organización
- El 35% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas hacia la satisfacción del cliente.
- El 19% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en estrategia. Decisiones actuales con visiones futuras.
- El 5% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en un proceso, decisiones programables y no programables
- El 8% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en el ambiente o entorno cambiante.
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, decisiones basadas en el ambiente el cual se encuentra la empresa
- El 15% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Basados en la mejora de la productividad, fundamentada en la reestructuración de procesos para llegar a la ventaja competitiva.

- El 10% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en buscar hacer todo con mayor rapidez y de manera más simplificada.
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones ya no dependen de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. Responsabilidad conjunta.

#### **4. ¿Cómo se considera al individuo dentro de la organización?**

Hoy en día el talento humano es parte fundamental de las organizaciones, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa, es por esta razón que para CASA ANDINA lo más importante es que los colaboradores tomen parte del plan carrera en la misma organización y que no haya rotación de personal.

- El 13% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser que realiza su labor como un medio de subsistencia económica.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser que desarrolla las funciones básicas de administración distribuidas según el nivel jerárquico que ocupe.
- El 21% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser que participa activamente y busca formar parte de un grupo.

- El 18% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser con comportamiento basado en el cargo que ocupa.
- El 27% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser organizacional con personalidad colectiva y cooperativa.
- El 16% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser racional participativo en la toma de decisiones, motivado por la satisfacción de sus necesidades.
- El 18% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser con conducta cooperativa, se relaciona con otros para establecer objetivos comunes.
- El 18% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser que cumple un rol determinado.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Estructura Flexible con poca división del trabajo.
- El 10% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser absolutamente racional con capacidades sobresalientes en análisis cuantitativo.

- El 6% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser con conducta participativa y creativa con el fin de reducir ciclos productivos.
- El 27% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser dinámico y participativo en la formulación e implementación de la estrategias.
- El 16% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Respetan el individuo, Esto implica ofrecer buen entrenamiento, establecer expectativas claras y razonables, las personas no son siempre racionales, y que los sentimientos con frecuencia motivan a los clientes y empleados... trabajador del conocimiento.
- El 24% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser participativo que trabaja conjuntamente en el cumplimiento de objetivos.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser racional y lógico para la toma de decisiones enfocado en la efectividad del proceso de producción.
- El 6% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Considera las complejas necesidades del hombre y su importancia en la organización como participe de los procesos de cambio y crecimiento personal.

- El 6% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un El hombre cuenta con perfiles motivacionales complejos, está influenciado por el ambiente y experiencia, el hombre es un sistema abierto susceptible a la influencia del ambiente.
- El 24% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser especializado en sus tareas y responsabilidades, capaz de acoplarse al cambio y de desempeñar más de un rol.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser organizacional pero temporal, con estabilidad laboral de acuerdo a las condiciones de la empresa.
- El 16% de las personas encuestadas perciben que al individuo dentro de la organización lo consideran como, un Ser racional y participativo en la toma de decisiones, empoderado de los procesos organizacionales y de su propio trabajo.

**5. ¿Con base en cuál de los siguientes aspectos se realiza el diseño de cargos y/o funciones?**

El diseño de cargos es la manera como se proyectan y estructuran los argos individuales y se combinan en unidades departamentos y divisiones.

El diseño de cargos es importante en las organizaciones, porque de él depende las funciones a desempeñar y el perfil que se requerirá para desempeñar diferentes roles en la empresa. Con el

diseño de cargos y funciones es más fácil buscar un perfil que cumpla todos los requisitos y funciones que se proveen para el cargo.

- El 13% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Según tareas y movimientos específicos que ejecuta un obrero.
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Con base en la división de 6 funciones: Técnicas, comerciales, de Seguridad, financieras, contables y Administrativas.
- El 24% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Según las necesidades y exigencias del talento humano y grupos laborales.
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Cargos con base en las necesidades técnicas, cognoscitivas y formales.
- El 18% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, El diseño se hace de acuerdo al cargo y su posición jerárquica.
- El 37% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Determinado por su formación académica, sus competencias, capacidad de liderazgo y por la motivación que el empleado tenga hacia el cargo asignado.
- El 15% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Emplea individuos que posean conocimientos y habilidades de carácter relevante para la organización

- El 3% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, De forma horizontal (entre departamentos) y de carácter informal
- El 5% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, El personal analítico supera el personal operativo, los cargos se planean con la debida anticipación y siempre buscando que se llene el perfil analítico, social y de negocios
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Basado en la necesidad de mejorar continuamente, determinando una filosofía propia y las técnicas físicas y conceptuales acordes a cada función.
- El 19% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Se diseña el cargo basado en el estudio actual de la organización y según los requerimientos futuros de la misma.
- El 15% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Se estructuran con empleados de diversas habilidades
- El 3% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Diseño en base en la identificación de objetivos comunes, se definen las áreas de responsabilidad individuales en cuanto a resultados esperados y eso objetivos son la base de la operación de la empresa.
- El 13% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Diseño en base al proceso productivo.

- El 6% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Se diseña el cargo de manera flexible, con el fin de poder modificarlo o adaptarlo con forme a las nuevas necesidades y el cambio en el entorno.
- El 15% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, se diseña el cargo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y el ambiente en el que esta de desenvuelve.
- El 2% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, La división de trabajo es obsoleta, por lo cual el diseño de cargos se da de una forma integrada y dinámica.
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Rediseño de cargos, planteando únicamente los necesarios y con funciones bien definidas.
- El 16% de las personas encuestadas perciben que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es, Diseño con base en las necesidades del flujo de procesos y en la capacidad de aporte del trabajador al cargo.

#### **6. ¿Con base en qué estructura se lleva a cabo el trabajo en equipo?**

Para que un grupo de personas logren una meta o un objetivo en común, se debe dar la división de tareas para que al ser unidas finalmente cumplan el objetivo en común o le meta. Esto quiere decir que cada integrante realiza una serie de tareas pero finalmente el equipo como tal es

el responsable de lo que pudiese suceder ya sea positivo o negativo, es por eso la importancia del trabajo en equipo.

- El 10% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura lineal y línea staff
- El 13% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura Lineal jerárquico, basada en la unión de personas
- El 8% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, los trabajadores están en capacidad de crear grupos informales.
- El 8% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura soportada en la Despersonalización de las relaciones laborales
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Líneas de comunicación jerárquicas.
- El 26% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura basada en la división racional del trabajo, donde el individuo interacciona con otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El 13% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura basada en correlación de esfuerzos.

- El 11% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura con un sistema formalizado de funciones (funciones interconectadas)
- El 2% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Plan contingente basado en la relación funcional entre ambiente, tecnología y tamaño de la organización.
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura de participación del trabajador en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos
- El 18% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura formativa que reúne todas las acciones en procura de una misión y visión organizacional
- El 10% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura que pueden tomar varias formas como círculos de calidad o centros de proyecto
- El 18% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura participativa, estimulada e iniciativa del personal, staff

- El uso de la computadora en el nivel medio y automatización de decisiones hace casi nulo el trabajo en equipo entre personas (hombre -computadora)
  
- El 3% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, se hace necesario el análisis de relaciones interpersonales y características de los integrantes de la organización con el fin construir equipos de trabajo pueda ser gestor de cambio y adaptación al ambiente cambiante, el equipo se considera vital para la realización de los objetivos.
  
- El 6% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en que se tiene una estructura de cooperación e interrelación, con el fin de mejorar el trabajo en equipo.
  
- El 21% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en,
  - Estructura basada en la eficiencia y correlación de esfuerzos, y en reintegrar procesos
  
  - El 8% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura de despersonalización de relaciones personales, donde se evita la implicación debido al miedo de despido.
  
  - El 18% de las personas encuestadas perciben que la estructura para llevar a cabo el trabajo en equipo está basada en, Estructura soportada en grupos de trabajo que comparten el

liderazgo, colaboran con los directivos en el mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

### **7. ¿De qué forma se da la comunicación dentro de su organización?**

La comunicación es verdaderamente importante porque es allí donde se transmiten mensajes los cuales generan un crecimiento de la organización, manejar términos adecuados para una buena comunicación hace que la organización no tenga conflictos ni malos entendidos, el dominio de la comunicación genera una ventaja competitiva es por tal motivo que para cada una de la teorías en esta dimensión fueron la siguientes:

- El 10% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, Directa y sin intermediarios.
- El 45% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, Sigue un orden jerárquico.
- El 2% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, Comunicación interpersonal y búsqueda de confianza.
- El 11% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, Carácter formal, comunicación escrita que permita su documentación y comprobación.

- El 39% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, A través de planes desarrollados por los gerentes que tomen en cuenta la estructura organizacional.
- El 21% de las personas encuestadas perciben que la forma de comunicación dentro de la empresa es, Comunicación directa para el conocimiento de necesidades y requerimientos de los empleados, la organización proporciona toda la información vital en el proceso decisorio de las personas.

## **8. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación en la empresa?**

La planificación dentro de las organizaciones ayuda a pronosticar y actuar en el futuro con el fin de cumplir objetivos, organizando e identificando las operaciones necesarias para prevenir y corregir. En casa Andina se evidencio el uso de diferentes teorías con la que se lleva a cabo la planificación de la siguiente manera:

El 10% de las personas encuestadas percibe que la planificación está determinada por un pensamiento estratégico para realizar cada una de las funciones

Un 10% también percibió que la planeación está basada en la cultura de cambio que se adapta a las nuevas exigencias del entorno. Igualmente un 10% percibió que la planeación se basa en la solución de problemas

El 13% de las personas encuestadas percibe que la planificación es tomada muy en serio ya que les permite moldear los valores que se desea transmitir.

Un 15% de las personas perciben que la planeación se basa en unos procesos altamente participativos cuya esencia es la definición de estrategias.

Un 15% percibe que la planeación se basa en el uso de la ciencia para la preparación de las tareas.

Un 15% percibe que la planeación se basa en la formulación de planes de acción para que se desarrollen con etapas y medios.

El 16% de las personas encuestadas perciben que la planeación se basa en el reajuste de la estructura organizacional dependiendo a las condiciones del entorno

Un 19% perciben que la planeación se lleva a cabo mediante la reglamentación de todas las actividades en la organización

Un 27 % percibe que la planeación se lleva a cabo a través de planes desarrollados por gerencia tomando en cuenta la estructura organizacional.

Un 29 % percibe que la planeación estratégica se lleva a cabo mediante planes elaborados por la alta gerencia en colaboración de los diferentes empleados.

Un 29% percibe que la planeación es estratégica táctica y operativa enfatizada en la medición y control de los resultados.

Un pequeño porcentaje dicen que la planeación se basa en el análisis del ambiente y mediante el diseño radical para mejorar el desempeño, también entre la relación entre ambiente, tecnología y tamaño de la organización.

En este factor se evidencio que Casa Andina toma muy en serio la planeación estratégica ya lo que es hoy en día fue planeado hace 10 años, además en la actualidad presenta diferentes planes operativos según las unidades de negocio.

### **9. ¿En qué se basa el proceso organizacional de su empresa?**

El proceso organizacional es realmente importante en cualquiera organización puesto que de ella depende que se ejecuten los planes elaborados en casa andina se evidencio que este proceso como al igual que todos los demás usa la combinación de diferentes teorías pero enfatizándose en una en especial.

- Un 29% de las personas perciben que la organización basa su proceso organizacional en la proporción de elementos, materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Otro 29% percibe que se basa en las capacidades de los individuos.
- Un 21% percibe que se basa en las normas y distribución de labores.
- Un 26% percibe que se realizan mediante los jefes de áreas los cuales determinan los planes de acción
- Un 11% percibe que se basan en la cooperación y colaboración. Otro 11% percibe que se basa en el seguimiento de las políticas específicas
- Un 10% percibe que se basa en estructurar recursos y órganos.
- Un 15% percibe que se basa en la coordinación entre las áreas funcionales.

- Un 26% se basa en el cumplimiento de objetivos de diferentes niveles.
- Un 23% en la excelencia de la calidad de los productos la administración, organización, planeación o toma de decisiones de procesos lógicos.
- Un 15% considera a la empresa como un todo donde sus partes se interrelacionan eficazmente, solucionando problemas y desarrollando equipos de trabajo para afrontar los cambios del entorno.
- Un 10% considera que el proceso organizacional se basa en la corrección y ajuste entre trabajo y trabajador con el fin de maximizar la rentabilidad.

### **10. ¿Cómo es el proceso de dirección en la empresa?**

En toda organización es importante la dirección de la empresa ya que ponen en marcha todos los procesos, políticas establecidas durante la planeación y la organización determinando el rendimiento del talento humano en casa Andina se percibió este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

- un 27% percibe que la organización basa su proceso de dirección el alcance optimo del rendimiento de los empleados y beneficio de la organización
- un 9 % identifica que la organización existe una unidad de dirección para cada actividad del organigrama.
- Un 24% percibió que se basa en las actividades en cómo se manejan las personas. División del trabajo y la planeación organización y control de las mismas
- Un 16 % percibió que se basa en la autoridad de dirección para dirigir el comportamiento organizacional

- Un 21% percibe que es ejercida por altos y medios mando
- Un 11% percibe que se basa en la orientación de esfuerzos para la conformación de una estrategia integral
- Un 10% percibe que se basa en la asignación de recursos necesarios para identificar lo que los clientes necesitan en la organización
- Un 16% percibió que se enfoca en una dirección participativa y de acompañamiento sobre cada proceso.
- Un 32% percibe que la dirección de los altos mandos encaminan esfuerzo con sus subordinados para el cumplimiento de objetivos
- Un 10% de las personas percibió que la empresa se enfoca en áreas claves de su negocio.

### **11. ¿Cómo se realiza el control dentro de la organización?**

El control en una organización permite y ayuda a llevar un mecanismo de seguimiento que hace medir como se están cumpliendo los diferentes planes en casa Andina se evidencio lo siguiente:

- Un 24% percibió que se verifica lo planeado según el diseño de la tarea y los tiempos.
- Un 15 % identifico que existe un supervisor que identifica los actos conforme al programa.
- Un 15% percibe que el control se realiza de manera personal donde cada persona es responsable de sus actos
- Un 23% percibió que el control se basa en la revisión de resultados según las normas y estándares.

- Un 27% identifico que se basa en la delegación manejo de responsabilidades para que las personas alcancen sus objetivos
- Un 13% percibió que se basa en la estandarización, verificación y ajuste de los procesos organizacionales.
- Un 13% percibió que se basa en el desempeño de personas y procesos a través de la evaluación de evidencia cuantitativa.
- Un 27% percibió que se realiza por medio de evaluación de indicadores sobre estrategias formuladas e implementadas,
- Un 10% percibió que tienen controles rígidos pero al mismo tiempo flexibles y abiertos al cambio , además que se deben entregar informes regularmente con los diferentes resultados de indicadores de desempeño
- Un 13% identifico que se basa en el control de métodos de calidad y producción, inspección para el mejoramiento continuo.
- Un 11% identifico que el control se realiza por el mismo equipo de trabajo, aprovechando el compromiso de cada persona.

## **12. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización?**

Dentro de toda organizacional el ambiente laboral es importante a que permite aumentar la productividad, competitividad, cumplimiento de objetivos

- Un 29% identifico que se percibe un ambiente de orden, equidad y espíritu de equipo.

- Un 18% se percibió que el ambiente es de colaboración entre todos bajo condiciones físicas sociales óptimas que reducen la monitoria.
- Un 15% identifico que hace énfasis en que el ambiente se basa en las necesidades de los empleados
- Un 18% identifico que los trabajadores se enfoque en la motivación, incentivos que influencian en el comportamiento.
- Un 24% identifico que el ambiente es cooperativo y correlacionado para el funcionamiento ágil de la empresa
- Un 16% identifico que el ambiente de información y compromiso en el logro de desempeño eficiente para el mejoramiento continuo.
- Un 10% identifico que el ambiente es de incertidumbre generados por los grandes cambios.
- Un 15% identifico que el ambiente es dinámico con las responsabilidades bien definidas, además de que se trata de que los empleados se desarrollen y se motiven.
- Un 13% identifico que el ambiente se basa en las interrelaciones de la cultura de cambio personales y de trabajo en equipo.
- Un 11% percibió que se destruyen la monotonía además que la cooperación es compartida conjunta a los objetivos.

### **13. ¿Cuál es el Objetivo de la Organización?**

La definición de objetivos ayuda a direccionar y encaminara el rumbo de la dirección en casa andina se percibió lo siguiente:

- Un 11% percibió que el objetivo de la organización es la máxima eficiencia para asegurar prosperidad entre ambas partes patrón y empleado
- Un 19% percibió que se basa en la eficiencia de las organizaciones mejorando la estructura de las partes.
- Un 21% identifico que la eficiencia y los buenos resultados están dados a partir del logro de las relaciones entre los individuos favoreciendo las condiciones humanas.
- Un 10% identifico que se basa en el alcance de objetivos para garantizar la máxima eficiencia.
- Un 11% identifico que se basa en la máxima eficiencia enfocada en las necesidades de los empleados
- Un 32% identifico el objetivo de la organización se basa en los procesos empresariales con base en una administración adecuada para conseguir eficiencia organizacional.
- Un 32% identifico que se basa en lograr una ventaja competitiva mediante el análisis de información en las áreas de negocio identificadas como claves.
- Un 24 % identifico el objetivo de la organización es lograr calidad óptima en toda la organización con el fin de satisfacer al cliente.
- Un 18% identifico que se fundamenta en lograr un crecimiento y lucro participativo entre la partes relacionadas

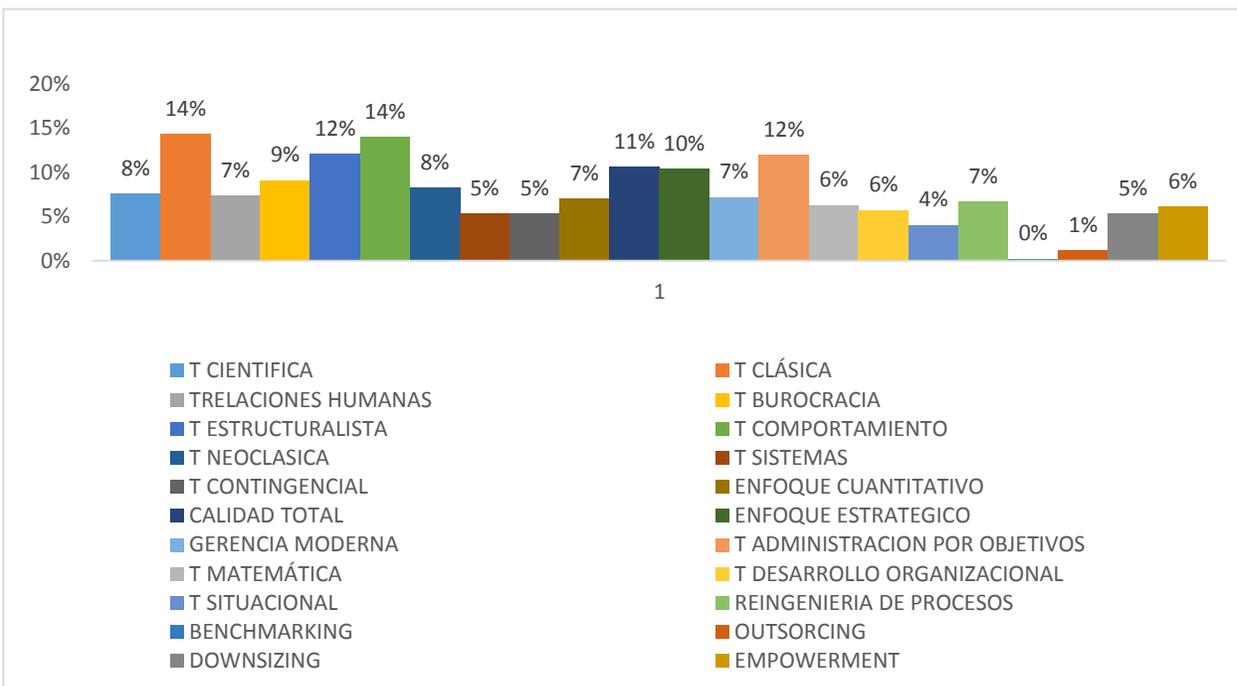
#### **14. ¿Cómo interactúa el entorno y la organización?**

La interacción del entorno con la organización permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que la organización se enfrenta en casa Andina se identificó:

- Un 15% percibió que la organización genera mayor importancia al entorno interno como prioridad de producción.
- Un 11% identificó que se interactúa de una manera cerrada con el ambiente externo
- Un 29% identificó que busca un equilibrio con el entorno externo, desempeñando su función económica en razón de las necesidades del mismo.
- Un 18 % identificó que interactúa de manera dinámica y adaptable con la estructura concibiendo el entorno externo.
- Un 11% identificó que se relaciona en el ambiente externo es la sociedad donde existe una interdependencia de las organizaciones
- Un 11% identificó que se relaciona para el efectivo desarrollo organizacional
- Un 15 % identificó que interactúa de forma dinámica y amplia apoyada en los cambios tecnológicos en pro de la eficiencia.
- Un 11 % identificó que interactúa de forma condicionada a través de los estudios realizados con indicadores matemáticos.
- Un 21% identificó que existe una relación de retroalimentación donde se busca el mejoramiento continuo.
- Un 23 % identificó que se hace un análisis de oportunidades y amenazas que emitan identificar los beneficios del entorno.
- Un 13 % identificó que interactúa mediante el proceso de cambio en el cual se busca adaptarse a las nuevas exigencias.
- Un 10% indicó que se define el entorno como algo incontrolable por la organización y este analiza con el fin de minimizar el riesgo y poder adaptarse.

- Un 16% indico que le organización tiene una relación flexible con el intercambio de información que potencializa la adaptación a las nuevas exigencias de la organización.

### 3.4 Análisis Horizontal.



**GRAFICA 3 Teorías Administrativas**

Fuente: Esta investigación

#### teoría científica

Desde los inicios de esta teoría para Frederick Taylor era muy importante que los hombres realicen sus actividades y que no haya pérdida de tiempo, ya que el realizo el estudio de tiempos y movimientos, se da la racionalización del trabajo, esto con el fin de que cada trabajador realice sus actividades correspondientes y con ello venían los salarios más altos. Por esta razón la empresa CASA ANDINA SAS obtuvo el siguiente resultado en esta dimensión; El 29% de la

población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que la empresa hace mayor énfasis en las tareas o actividades.

Para Frederick Taylor era muy importante la división del trabajo ya que así generaba eficiencia y productividad, esta teoría también hace referencia a la organización formal; esto quiere decir que especifica la función de cada uno de los trabajadores, y la relación que tienen con la empresa y así mismo como se conectan todas las funciones, para llegar a un mismo fin, es por ello que en CASA ANDINA, El 16% de la población encuestada, equivalente a 10 personas, indicaron que el tipo de estructura maneja la organización es, Organización formal y división de trabajo.

Ya que la base fundamental de la toma de decisiones en esta teoría es la productividad y la eficiencia del trabajo para CASA ADINA no representa un gran número ya que la empresa se encarga de la comercialización de materiales, más no de producirlas. Cabe resaltar que aquí se vería reflejado el número de ventas que se realice para la toma de buenas decisiones, es por esta razón que el 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización, son basadas en la eficiencia de la producción.

Hoy en día el ser humano es considerado el eslabón más fuerte de toda la empresa, es por esta razón que a los trabajadores de CASA ANDINA los cuales diligenciaron la matriz, aun no tiene claro, que tanto el trabajador como al empresa generan un gana-gana, ya que para aquella población ser parte de la empresa no simplemente genera el incentivo económico sino que también le genera a la empresa permanencia en el mercado, es por ello que, El 13% de la

población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo considera como, un ser que realiza su labor como un medio de subsistencia económica.

Es importante realizar la división del trabajo para que cada uno de ellos se vaya especializando en las funciones que realice en la empresa, es por esta razón que el diseño de los cargos se realizan según el perfil y las funciones que vayan a desempeñar es por aquí donde se da la racionalización del trabajo es por ello que, el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que los aspectos en los que se basa la empresa para realizar el diseño de cargos y/o funciones, es según las tareas y movimientos específicos que ejecutara cada un trabajador.

Es importante que la comunicación sea directa y sin intermediarios, esto generara un buen clima organizacional y también evita malos entendido y conflictos, es importante que la empresa maneje este tipo de comunicación por que se le dará a conocer a el jefe directamente algún inconveniente, claro está que pueden ser algunos detalles muy pequeños que entorpezcan el trabajo de los altos mando y que no esté dentro de sus funciones resolver este tipo de inconveniente, ya que puede ser responsabilidad de los medios mandos. Es por esta razón que en CASA ANDINA solo El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que la forma la cual se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización es directa y sin intermediarios., esto quiere decir que los demás trabajadores manejan una comunicación indirecta o no se tiene confianza con el jefe inmediato, lo que hace que la comunicación sea indirecta.

Ya que Frederick Taylor realizó un estudio de tiempos y movimientos, es importante que se haga uso de la planeación, porque es allí donde se mirara una prospectiva a corto mediano y largo plazo, es por ello que El 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, haciendo uso de la ciencia, para la selección y preparación de tareas y trabajadores, esto quiere decir que aquellos trabajadores de CASA ANDINA no tiene claro la importancia de la planeación.

Es estudio de tiempos y movimientos genera en la empresa menor tiempo y menor gasto de recursos, es por ello que la población encuestada tiene claro que un supervisor , como bien lo llaman Jefe de área de CASA ANDINA, el cual es el encargado que los colaboradores pertenecientes a la área cumplan con lo planeado, es por ello que El 23% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que el control dentro de la organización se realiza con la ayuda de un supervisor el cual verifica lo planeado según el diseño de la tarea y los tiempos que requiere.

Para la población encuestada y aquellos que marcaron esta opción reconocen la importancia de un buen clima organizacional pero para aquellos que seguramente no tiene claro el concepto de clima laboral que en esta ocasión representa un gran número, el cual desconoce sobre este tema y la importancia de la reducción de la fatiga humana, es por eso que el 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización es considerado como un entorno en el cual se dan las condiciones indicadas para un ambiente cordial. Reduciendo la Fatiga Humana.

Es importante la racionalización del trabajo y con ello la rentabilidad que le trae tanto a la empresa como a el trabajador, es por ello que cuando una empresa se posiciona como una de las más grandes del mercado, se puede ver claramente la prosperidad de la empresa y el bienestar que genera para el trabajador, es por ello que el 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el objetivo de la organización es asegurar la eficiencia y prosperidad del patrón y empleado, para que se dé la racionalización del trabajo. Pero esto quiere decir que muy pocos colaboradores tienen claro el papel que tiene con la empresa y la ventaja competitiva que generan en ellos como en la empresa.

### **Teoría clásica**

Desde sus inicio Henry Fayol hace énfasis en la estructura y la eficiencia, para Fayol era muy importante la tareas que cada uno deba cumplir y poder finalmente cumplir el objetivo, como también la delegación de actividades en momentos adecuado no simplemente para tener al hombre como maquina sino también regalarle los descanso respectivos, esto hacia que el trabajador rinda más haciendo sus funciones, es por ello El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que los aspectos en los que la empresa hace mayor énfasis son en las tareas y en la estructura organizacional. Cabe resaltar que la población que selecciono esta pregunta tiene muy clara la estructura organizacional y de que se compone cada una de sus áreas y su función.

La estructura formal es muy importante ya que se respete a el jefe y se tiene destinadas diferentes personas para el cumplimiento de objetivos, optimizando el tiempo ya que en esta teoría se trabajaba dependiendo a las funciones básica, es por esta razón que el 23% de la

población encuestada, equivalente a 14 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización, es una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Esto quiere decir que todo se complementa entre sí, pero se respeta la estructura organizacional, todo ello lográndolo con eficiencia.

Henry Fayol el principal autor de los principios de la administración, hizo un énfasis en las personas. No podría cumplirse los principios de la administración sin antes dar cumplimiento a las funciones básicas o actividades industriales, técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, administrativas y contables, por tal razón, el 48% de la población encuestada, equivalente a 30 personas, indicaron que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, que las decisiones estén basadas en el proceso de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Esto quiere decir que más de la mitad de la población encuestada tiene muy claro que influye en gran parte que se tengan buenas actitudes y buenas relaciones sociales de los grupos de trabajo para lograr un buen desempeño laboralmente como en la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que la jerarquía mejorara la comunicación entre las unidades, permite establecer adecuadamente los niveles de responsabilidad, ayuda en la motivación e incentiva a los trabajadores, sirve de guía para cada uno de los trabajadores de la organización, es por ello que en CASA ANDINA el 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que el individuo dentro de la organización se considera como, el ser que desarrolla las funciones básicas de administración distribuidas según el nivel jerárquico que ocupe. Es claro que es muy importante el nivel jerárquico, y que cada trabajador desarrolla un papel muy importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y una visión, pero en esta

dimensión la población que selecciono esta opción nos da a entender que el nivel jerárquico está relacionado con sus funciones.

En una empresa la división y especialización de unidades de trabajo hacen esta la más eficiente y efectiva, en esta teoría se crea las funciones del administrador y se crea la división de seis funciones, es por ello que, El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que los aspectos para realizar el diseño de cargos y/o funciones se basan, en la división de 6 funciones: Técnicas, comerciales, de Seguridad, financieras, contables y Administrativas. Esto quiere decir que la población que selecciono esta opción tiene muy claro que la división de cada una de las seis funciones nombradas anteriormente genera en la empresa una ventaja competitiva, ya que se crean unidades especializadas que se encargan de los diferentes procesos de la empresa.

Para esta dimensión, esta teoría habla de una organización lineal esto quiere decir que entre el superior y el subordinado o jerarquía hay líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es importante ya que cada jefe de la unidad recibe y transmite lo que sucede en cada unidad, librando cargas de gerentes y subgerentes. Es por ello que, el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que la estructura que se lleva a cabo para promover el trabajo en equipo es lineal y jerárquico, basado en la unión de personas. Esto quiere decir que un porcentaje bajo de la población encuestada tiene claro el trabajo en equipo y la jerárquica para disminuir cargas de jefes de cada unidad.

El orden jerárquico es verdaderamente importante porque disminuye el nivel de conflictos y también disminuye cargas de los altos mandos, es por ello que, el 45% de la población

encuestada, equivalente a 28 personas, indicaron que la forma de la comunicación dentro de la organización, es que siguen un orden jerárquico. Se evidencia en esta teoría que una población representativa tiene claro que el nivel jerárquico contribuye a la buena comunicación dentro de la organización, y por ende genera un buen clima organizacional.

Es importante que la planeación estratégica que se tenga en la empresa sea en orden, clara y concisa, para que se pueda llevar a cabo en el tiempo estimado y cumpliendo cada uno de los objetivos planteados. Es por ello que el 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, Formulando un programa de acción, y una conducta a desarrollar con etapas y medios. Se evidencia que las personas que seleccionaron esta opción tienen claro que realizar una buena planeación lleva a la empresa a ser competitiva y a posicionarse en el mercado como una de las más importantes del sector del departamento.

Se sabe que los procesos que se llevan a cabo en la empresa, siendo estos sencillos o complejo, llevan a definir la secuencia y orden correcto de las responsabilidades y funciones, por tal motivo el 29% de la población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa en, proporcionar los elementos materiales y sociales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se evidencia que se sienten comprometidos con el proceso organizacional recibiendo por parte de la empresa lo que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones.

El direccionamiento de la empresa es claramente definido como el cumplimiento de cada objetivo y de una prospectiva es por esta razón que el 27% de la población encuestada,

equivalente a 17 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa, se basa en poner en marcha la organización para el alcance óptimo del rendimiento de los empleados y el beneficio del negocio. Se evidencia que los trabajadores se sienten comprometidos con el crecimiento de la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado de la empresa ya que es importante que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados.

Para que haya un buen funcionamiento de cada unidad se han delegado personas jefes de cada unidad, esto con el fin de que haya un control dentro de la organización, es por ello que el 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el control dentro de la organización, se realiza a través de un supervisor que verifica los actos que se realizan conforme al programa. Se aplica a personas, cosas y actos. Se evidencia que para que la unidad funciones correctamente debe haber un supervisor, en este caso el jefe de cada unidad se encarga de que todo esté funcionando de la mejor manera posible y que si requiere de algo, se le suministra, todo ello con el fin de verificar que todo se esté cumpliendo de la mejor manera posible.

El ambiente laboral juega hoy en día un papel fundamental en el desarrollo de cada una de las funciones de los trabajadores, es por ello que el 29% de la población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización se considera como un entorno argumentado en principios como el Orden, la Equidad y espíritu de equipo. Se evidencia que el ambiente laboral es el adecuado, ya que manejando orden y equidad se hace un espíritu de equipo, sin dejar que esto se pase a romper la confianza de niveles jerárquicos.

La estructura que maneja la organización es claramente necesaria para ver de dónde viene y para donde va, junto con su nivel jerárquico y el nivel de responsabilidades que ellos manejen es por ello que, el 19% de la población encuestada, equivalente a 12 personas, indicaron que el objetivo de la organización, es obtener la eficiencia de las organizaciones, con base en la mejor estructura de las partes involucradas en la organización. Se evidencia que los trabajadores tiene claro el objetivo de la empresa y con ello ser eficientes para que cada unidad vaya creciendo y la empresa este en un continuo crecimiento.

Para esta teoría y en esta dimensión es importante saber cómo interactúa el entorno y la organización, es por ello que el 9% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan de tal manera que la prioridad es, la producción y el ambiente interno, no se le asigna importancia al ambiente externo. Se evidencia que el ambiente interno es importante, pero ya que la empresa no es de producción se vería relacionado con el nivel de ventas y la ventaja que crea a nivel interno en la empresa.

### **Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría hace énfasis principalmente en las personas es por esta razón que el 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis en las personas, es por ello que el ser humano en la empresa juega un papel muy importante, es por ello que Se evidencia que la población que selecciono esta opción tiene claro que hoy en día las personas o el talento humano juegan un papel importante y son un eslabón fuerte en la empresa.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización son basadas en las relaciones e intereses de los grupos formales e informales. Se evidencia que la organización tiene muy claro que es lo que se tiene en cuenta para la toma de decisiones, es por ello que dos personas únicamente han errado con esta pregunta, aunque como grupos formales e informales se encuentran los altos mandos, hoy en día no es únicamente ellos quienes toman decisiones, sino que hay diferentes indicadores y factores para tomar buenas decisiones.

Hoy en día es importante el talento humano y es por ello que esta teoría se enfoca en las personas, por tal razón el 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo considera, como un ser que participa activamente y busca formar parte de un grupo. Se evidencia que tiene claro la participación de cada trabajador y que este a su vez debe pertenecer a un grupo para que así se lleve a cabo el cumplimiento de objetivos y funciones del cargo a desempeñar, ya que en la organización todos trabajan por un mismo fin.

El diseño de los cargos en la organización son fundamentales para un buen funcionamiento por tal razón, el 24% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es según las necesidades y exigencias del talento humano y grupos laborales. Se evidencia que se tiene claro que para el diseño de los cargos y funciones a ocupar se tiene en cuenta las necesidades que se tienen en cada unidad, para que así se pueda ocupar el cargo dependiendo a cada perfil y las necesidades que se necesiten en este.

En la empresa existen diferentes grupos para el trabajo en equipo y entre ellos grupos informales, el 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la estructura para que se lleve a cabo el trabajo en equipo, se basa en los trabajadores y en la capacidad de crear grupos informales. Se evidencia que el trabajo en equipo no es muy fuerte para la creación de grupo informales.

La comunicación en una empresa juega un papel muy importante ya que esta depende de la recolección y recepción de información por tal motivo, el 2% de la población encuestada, equivalente a 1 persona, indicaron que la comunicación dentro de la organización, es interpersonal, buscando confianza. Se evidencia que no se maneja una buena comunicación entre ellos, todo esto debido a que cada uno de los trabajadores está realizando sus funciones y únicamente se habla lo netamente importante, para no tener pérdida de tiempo, cabe resaltar que es una comercializadora que permanece con clientes en todo el transcurso del día.

Es importante que cada trabajador ocupe cargos dependiendo de su perfil ya que cada persona se ha ido especializado, es por lo que el 29% de la población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa, en la asignación de tareas de acuerdo a las capacidades de los individuos. Se evidencia que cada trabajador está ocupando el cargo dependiendo de su perfil y también dependiendo de la capacidad que se tenga para dicho cargo o tarea a desempeñar.

Llevar un control en la empresa hace que las funciones y los procesos de la organización funcionen de la mejor manera posible, es por ello que el 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el control dentro de la organización se realiza, de manera

personal, cada persona es responsable de sus actos. Se evidencia que las personas son responsables y asumen sus actos de manera individual, todo esto dependiendo si es una falla o una mejor para la empresa, cada uno asume sus responsabilidades.

El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización, se considera como un ambiente de interacción y colaboración continúa entre trabajadores, bajo condiciones físicas y sociales óptimas que reduce la monotonía. Se evidencia que hoy en día el ambiente laboral es importante para mejorar clima organizacional siendo este de vital importancia en la empresa.

El 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que el objetivo de la organización es, la eficiencia y buenos resultados a partir del logro de relaciones entre individuos, favoreciendo las condiciones humanas. Se evidencia que lograr relaciones interpersonales favorece las condiciones humanas esto quiere decir que si el objetivo de la organización es buenos resultados y eficiencia, trabajando como equipo es que se lleva a cabo el objetivo de la empresa.

Para esta teoría el medio externo no tiene mayor importancia, es por ellos que el 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan de tal manera que tienen una estructura cerrada, por lo que no contempla una conexión con el ambiente externo. Se evidencia que la interacción que tienen el entorno y la organización es una estructura cerrada, pero si bien es claro hoy en día el principal factor del crecimiento de la organización es estar preparado para los diferentes cambios que el entorno presenta, es por ello que el entorno debe relacionarse directamente con la organización .

### **Teoría de la burocracia**

Para Max Weber es importante la racionalidad como también la estructura de la empresa, es por ello que el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que la empresa hace mayor énfasis, en la estructura organizacional. Se evidencia que para los trabajadores hacer parte de un sistema de conceptos coherentes y enlazados representa un aporte en la estructura organizacional.

El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización es, Jerárquica por niveles de objetivos: estratégicos, Tácticos y operacionales. Es por ello que Weber se enfocaba en la racionalidad organizacional esto con el fin de que haya una jerarquía y se pueda cumplir con los niveles de objetivos.

Para tomar buenas decisiones es importante que cada persona se especialice y tenga en cuenta cada detalle dependiendo de la unidad a la que pertenezca, para así poder tomar buenas decisiones, es por esta razón que el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización es, el cargo o la posición jerárquica. Se evidencia que tienen claramente definido, que en el momento de una toma de decisión la persona que interviene lo hace dependiendo el cargo que ocupe y la jerarquía en la que se encuentre.

Para esta teoría es de vital importancia la jerarquía y el manual de funciones, haciendo referencia a la estructura organizacional, es por ello que, el 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo considera

como, un ser con comportamiento basado en el cargo que ocupa. Se evidencia que depende del cargo que se ocupe se puede llevar un comportamiento diferente en la organización, de lo contrario no tendrá opción para una toma de decisión.

Esta teoría se ocupa de los cargos y funciones de cada trabajador es por ello que, el 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el diseño de cargos y/o funciones se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos, Cargos con base en las necesidades técnicas, cognoscitivas y formales. Se evidencia que para una realización de cargos se tiene en cuenta el perfil y actitudes de cada trabajador.

Esta teoría aplica un enfoque cerrado, una visión cerrada en los aspectos internos del sistema, por tal razón, El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la estructura para que se lleva a cabo el trabajo en equipo es, una estructura soportada en la Despersonalización de las relaciones laborales. Se evidencia que si se habla de despersonalización, se está hablando de separación de individualismo y no de trabajo en equipo, aunque para estas condiciones si se quiere que haya un trabajo en equipo se debe ejecutar la meritocracia, dependiendo a sus especializaciones y dependiendo al mérito que tenga trabajador se da el trabajo en equipo.

La comunicación dentro de la organización es fuente importante para mejorar procesos y prevenir conflictos, es por ello que el 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que la comunicación dentro de la organización, se da de Carácter formal, comunicación escrita que permita su documentación y comprobación. Se evidencia que el carácter formal predomina en esta teoría y es aplicado en un bajo porcentaje en CASA ANDINA

lo cual hace de la comunicación una jerárquica y esta a su vez documentada; la ventaja que tiene este tipo de comunicación es que se evitan malos entendidos porque todo queda escrito.

La planeación en las empresas hoy en día es base fundamental para el cumplimiento de los objetivos por tal motivo, el 19% de la población encuestada, equivalente a 12 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, Mediante la Reglamentación y normalización de todas las actividades organizacionales. Se evidencia que un bajo porcentaje de la población encuestada hace referencia a que la planeación es mediante reglamentos y normas, es importante la reglamentación y las normas, pero en algunas ocasiones se deben investigar temas del entorno para realizar una buena planeación.

Para esta teoría la base y el fundamento de todo son las normas, es claro que son importantes pero deben estar en constante actualizaciones, es por ello que el 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa en el cumplimiento de normas y distribución de labores. Se evidencia que un bajo porcentaje de la población encuestada conoce los procesos organizacionales y las normas en el momento de la distribución de las labores.

Todo lo que tiene que ver con normas está contemplado en esta teoría es por ello que para medir control dentro de la organización se tiene una normas y gracias a estas se generan unos resultados, es por ello que, el 23% de la población encuestada, equivalente a 14 personas, indicaron que el control dentro de la organización, se basa en la revisión de resultados según las normas y estándares preestablecidos. Se evidencia que un bajo porcentaje de la población

encuestada conoce sobre el control que se debe realizar dentro de la organización y que de ello depende el cumplimiento de las normas y la generación de resultados.

El ambiente laboral hoy en día es muy importante ya que se mejora el clima organizacional y por ende el rendimiento de cada trabajador, es por ello que el 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización es considerado como, un ambiente Impersonal. La empresa desarrolla sus acciones con base en la Formalidad, rutinas y normas. Se evidencia que hay un bajo porcentaje en CASA ANDINA el cual evidencia que el ambiente es impersonal, esto quiere decir que no tienen nada que ver con un buen clima organizacional y que tal vez se sientan insatisfechos con el ambiente laboral.

Es importante en toda organización que se planten los objetivos y que se cumplan, por tal motivo el 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que el Objetivo de la Organización es, la adecuación racional de los objetivos para garantizar la máxima eficiencia. Se evidencia que un bajo porcentaje el cual da a conocer que en CASA ANDINA el cumplimiento de sus objetivos genera mayor eficiencia.

El impacto que tiene el entorno y la organización son partes claves para mantenerse en el mercado y para estar en continuo cambio cumpliendo objetivos. Por tal razón el 29% de la población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que entorno y la organización interactúan de manera que, buscan el equilibrio con el entorno externo, desempeñando su función económica en razón a las necesidades del mismo. Se evidencia que el entorno y la

organización generan un impacto en el entorno externo lo que hace buscando equilibrarse y generar ventajas competitivas económicamente.

### **Teoría estructuralista**

Esta teoría realiza un enfoque en donde se relacionan el ambiente externo y la organización, es por ello que el 3% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis en, la estructura y en el ambiente, se evidencia hay un bajo porcentaje el cual hace énfasis está dado en la estructura de la empresa y el ambiente en donde día a día ellos desarrollan y desempeñan su manual de funciones.

La estructura de la organización es importante para saber cómo está compuesta la organización por tal motivo, el 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización es, Organización formal y social. Se evidencia que hay un bajo porcentaje de personas que identifican a la organización como formal, todo debe estar jerarquizado.

La toma de decisiones es importante en todas las organizaciones, es por ello que en CASA ANDINA el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es, Decisiones basadas en criterio individual del cargo. Se evidencia que para la toma de decisiones es importante que se esté dando el cumplimiento del manual de funciones correctamente para que se pueda dar una buena toma de decisiones.

El talento humano en la organización es de vital importancia para CASA ANDINA el 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se le considera como, un ser organizacional con personalidad colectiva y cooperativa. Se evidencia que dentro de la organización existe un bajo porcentaje en donde se considera al colaborador como colectivo y cooperativo, esto quiere decir que contribuye en necesidades básicas en la empresa de una manera eficiente y eficaz.

Es importante que el diseño de cargos se realicen dependiendo a la labor a desempeñar, es por ello que el 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones es de acuerdo al cargo y su posición jerárquica. Se evidencia que para el porcentaje de encuestados de CASA ANDINA es importante que los cargos se realicen dependiendo a sus funciones y a su nivel jerárquico, esto hará que su manual de funciones se cumpla de la mejor manera.

El trabajo en equipo hoy en día es muy importante, para CASA ANDINA el 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que la estructura para que se lleva a cabo el trabajo en equipo es, una estructura basada en la división racional del trabajo. Se evidencia un bajo porcentaje en el concepto de racionalidad de trabajo y trabajo en equipo, tal parece que la división del trabajo la aplica como la plantea Frederick Taylor.

La jerarquía juega un papel importante en las organizaciones, facilitando la comunicación de distintas unidades, en CASA ANDINA El 39% de la población encuestada, equivalente a 24 personas, indicaron que la forma para que se dé la comunicación dentro de la organización son, Líneas de comunicación jerárquicas. Se evidencia que un porcentaje representativo manejan la

comunicación jerárquica, esto facilita comunicaciones y disminuye malos entendidos e inconvenientes.

La planeación de la empresa juega un papel importante en el desarrollo organizacional, para CASA ANDINA, el 27% de la población encuestada, equivalente a 17 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, A través de planes desarrollados por los gerentes que tomen en cuenta la estructura organizacional. Se evidencia que tiene claro que la responsabilidad de la toma de decisiones se realiza por parte del gerente y tiene en cuenta la estructura organizacional para tomar decisiones, la estructura denota como está constituida la empresa, esto con el fin de una buena toma de decisión.

Es de vital importancia que hoy en día se tengan jefes en cada a unidad es por ello para CASA ANDINA, el 26% de la población encuestada, equivalente a 16 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa mediante jefes de área quienes determinan los planes de acción. Se evidencia que un significativo porcentaje denota que la determinación de los planes de acción se basa en los jefes de cada unidad los cuales intervienen en el proceso organizacional, ya que cada jefe de unidad está pendiente de todo lo que hacen los subordinados de cada unidad.

El organigrama es muy importante para dar a conocer la jerarquía de la empresa y sus niveles de funciones dentro de la organización, es por ello que el 39% de la población encuestada, equivalente a 24 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa se da gracias a que existen unidades de dirección para cada actividad según el organigrama. Se evidencia que

un porcentaje representativo de la organización tiene claro que para que se dé un proceso de dirección es importante los niveles jerárquicos del organigrama.

El control que se da en la organización es importante para llevar a cabo nuevos procesos o tomas de decisiones, es por ello que en CASA ANDINA, el 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que el control dentro de la organización, se realiza mediante centros de poder que controlan los esfuerzos del personal. Se evidencia un bajo porcentaje lo cual significa que existen centros de poder, lo que significa que hay un personal que se encarga de los esfuerzos y funciones junto con el rendimiento del personal. Esto quiere decir que si hay responsabilidad laboral.

Es importante y es clave hoy en día el clima organizacional, porque de ello depende un buen clima organizacional para CASA ANDINA, el 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización, Hace énfasis en lo que necesita la organización y lo que necesita el individuo. Se evidencia que el ambiente laboral es importante tanto para la empresa como para el colaborador, ya que de un buen ambiente laboral depende la motivación de ser parte de la organización y con ello el cumplimiento del manual de funciones.

El objetivo de la empresa es importante porque de este depende el funcionamiento de la misma, es por ello que en CASA ANDINA el 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que el Objetivo de la Organización es, estudio de los problemas de autoridad y comunicación. Se evidencia que un porcentaje bajo de las personas encuestadas no tiene claro el objetivo de la empresa, porque CASA ANDINA en el objetivo de ellos no se encuentra el

estudio de autoridad y comunicación, es importante que se dé a conocer el objetivo que tiene la empresa.

El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan de tal manera que tiene una estructura dinámica y adaptable, concibe la interacción con el ambiente externo.

### **Teoría del comportamiento (BEHEAVORISMO)**

El 24% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis, En el comportamiento, las personas y el desarrollo organizacional.

El 44% de la población encuestada, equivalente a 27 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización es, Organización formal en el cual cada miembro de la organización pertenece a un grupo y cooperan con otros grupos.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la base fundamental para la toma de decisiones en la organización es que, Todas las personas en la organización, en sus niveles jerárquicos y en todas las situaciones que se encuentran continuamente toman decisiones.

El 16% de la población encuestada, equivalente a 10 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se le considera como, un ser racional participativo en la toma de decisiones, motivado por la satisfacción de sus necesidades.

El 37% de la población encuestada, equivalente a 23 personas, indicaron que el diseño de cargos y/o funciones se realiza, Dependiendo de la formación académica, las competencias, capacidad de liderazgo y por la motivación que el empleado tenga hacia el cargo asignado.

El 26% de la población encuestada, equivalente a 16 personas, indicaron que la estructura para que se lleve a cabo del trabajo en equipo es, una estructura basada en la división racional del trabajo, donde el individuo interacciona con otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

El 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que la forma de comunicación dentro de la organización es, Comunicación directa para el conocimiento de necesidades y requerimientos de los empleados, ya que la organización proporciona toda la información vital en el proceso decisorio de las personas.

El 29% de la población encuestada, equivalente a 18 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, A través de planes elaborados por la alta dirección en colaboración con los empleados de diferentes niveles.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa está Basado en la cooperación y colaboración.

El 24% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa es Unidades generales de dirección para las actividades. No solo la forma como se manejan las personas, si no como se dividen el trabajo, planea, organiza y controlas las actividades.

El 27% de la población encuestada, equivalente a 17 personas, indicaron que el control dentro de la organización se basa en la delegación y manejo de responsabilidades para que las personas alcancen objetivos conjuntamente.

El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización, es enfocado en las motivaciones de los trabajadores (superación y autodesarrollo) en los incentivos y la influencia de estas en su comportamiento.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el Objetivo de la Organización es Conseguir la máxima eficiencia, enfocándose en las necesidades de los empleados.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan ya que el ambiente externo es la sociedad mayor, donde existe una interdependencia de las organizaciones.

### **Teoría neoclásica**

Para esta teoría El 19% de la población encuestada, equivalente a 12 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis, En las tareas, personas y estructura. Se evidencia que para CASA ANDINA las funciones, las personas y la estructura organizacional se complementan generando una ventaja competitiva, ya que esta teoría rescata todas las ventajas que tiene la teoría clásica.

El 19% de la población encuestada, equivalente a 12 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización, Organización formal con objetivos a alcanzar. Se evidencia que la el manejo de una organización formal tendrá como ventaja una buena comunicación y un excelente cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

El 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que al individuo se lo considera dentro de la organización como un ser con conducta cooperativa, se relaciona con otros para establecer objetivos comunes. Se evidencia que un bajo porcentaje denota que el colaborador se relaciona con otras personas para cumplir un mismo fin, es por ello que cada uno de los colaboradores trabaja independientemente cumpliendo su manual de funciones.

El 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que la base para desarrollar el trabajo en equipo, es una estructura basada en correlación de esfuerzos. Se evidencia un bajo porcentaje que da a conocer, que el trabajo en equipo es una relación de esfuerzo que da cada una de las personas que trabajan en la organización.

El 16% de la población encuestada, equivalente a 10 personas, indicaron que la comunicación dentro de la organización, es de carácter formal e informal. Se evidencia un bajo porcentaje el cual da a conocer que la comunicación es lineal y también rompiendo jerarquía. Es importante saber que una buena comunicación en la empresa genera grandes ventajas competitivas.

El 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo mediante una Anticipación de problemas y necesidades organizacionales.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa, se basa en estructurar e integrar recursos y órganos.

El 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa es dando un paso a la acción y dinamización de la empresa, para que puesta en marcha, haga una actuación de los recursos humanos en la empresa.

El 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que el control dentro de la organización se realiza basándose en la estandarización, verificación y ajuste de los procesos organizacionales.

El 23% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización se considera como un ambiente cooperativo y correlacionado, para el funcionamiento ágil y coordinado sobre los objetivos.

El 32% de la población encuestada, equivalente a 20 personas, indicaron que el objetivo de la Organización es el Desarrollo de los procesos empresariales con base en administración adecuada objetivos para la eficiencia organizacional.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan de modo que El ambiente externo posee factores que condicionan el comportamiento de los trabajadores, y por ende el desempeño de la organización.

### **Teoría de los sistemas**

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis en el ambiente. Se evidencia que un bajo porcentaje desconoce el mayor énfasis que tiene la gerencia, ya que para CASA ANDINA son muy importante sus colaboradores y la estructura organizacional.

El 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización es, Organización formal con un Sistema abierto. Se evidencia que un bajo porcentaje conoce de organización formal teniendo en cuenta sus funciones y la comunicación dentro de la organización, además manejan un sistema abierto lo cual no es bueno para la organización.

El cuidado con el medio ambiente hoy en día genera una gran ventaja competitiva es por ello que el 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización está Basada en el reajuste constante a las condiciones del ambiente. Se evidencia que posiblemente fueron personas las cuales tiene muy en claro el cuidado con el medio ambiente.

El ser humano es base fundamental para toda las organizaciones es, por ello que el 18% de la población encuestada, equivalente a 11 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se considera como un Ser que cumple un rol determinado. Se evidencia que un porcentaje representativo tiene claro que el colaborador en la empresa tiene un manual de funciones y cumple un rol como tal.

El 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que la base para realizar el diseño de cargos y/o funciones, es que se emplea individuos que posean conocimientos y habilidades de carácter relevante para la organización. Se evidencia que el diseño de cargos tiene que ver con las capacidades que tenga cada trabajador, para así poder realizar un manual de funciones clara y que se cumplan.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que la base y la estructura para que se lleve a cabo el trabajo en equipo es una estructura con un sistema formalizado de funciones (funciones interconectadas).

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que la forma de comunicación dentro de la organización, se da entre especialistas y especialidades. Se evidencia mediante el bajo porcentaje que la comunicación que se dé por este medio generara inconformidad e inconformismo ya que no solo se puede dar comunicación entre especialidades, dejando a un lado los cargos bajos del organigrama.

Es importante tener en cuenta que el entorno está en constante cambio es por ello que, El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, haciendo un reajuste constante de la organización dependiendo de las condiciones cambiantes del entorno. Se evidencia un bajo porcentaje en el conocimiento del reajuste que representa la planeación en función del cambio del entorno.

El 16% de la población encuestada, equivalente a 10 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa es gracias a Estructuras de autoridad de dirección para dirigir el comportamiento organizacional.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que el control dentro de la organización se realiza por medio de la retroalimentación que busca mantener el desempeño de acuerdo con el criterio seleccionado.

El 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización se considera como procesos de adaptación intensivos ante los cambios que presente el ambiente.

Los cambios constantes que dan el medio externo son importantes para la toma de decisiones y para cumplir el objetivo de la organización. El 2% de la población encuestada, equivalente a 1 personas, indicaron que el objetivo de la Organización es adaptarse a las relaciones de intercambio con el ambiente. Se evidencia que una persona que CASA ANDINA no tiene conocimiento del objetivo que tiene la empresa en donde trabaja, es importante dar a conocer el objetivo que tiene la organización para que haya colaboradores que tengan conocimientos erróneos.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan ya que la relación con el entorno externo es de vital importancia para el desarrollo efectivo de la organización.

## **Teoría contingencial**

Con el paso del tiempo las teorías se fueron complementando y es por ello que en CASA ANDINA El 26% de la población encuestada, equivalente a 16 personas, indicaron que la empresa hace mayor énfasis en el ambiente y tecnología, sin dejar a un lado las tareas, personas y la estructura. Se evidencia con un número representativo que para la empresa es importante el conjunto como tal desde las personas hasta la tecnología.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización es formal con un Sistema abierto (orgánico). Se evidencia que un bajo porcentaje desconoce el tipo de estructura que tiene CASA ANDINA.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización, es Decisiones tomadas con la participación de todos los empleados. Se evidencia un porcentaje bajo teniendo en cuenta que no es bueno que todo los colaboradores de la organización hagan parte de la toma de decisiones, si bien todo trabajan par aun mismo fin, es importante recolectar la información y aceptar sugerencias o recomendaciones, pero que sean los altos mandos lo que tomen las decisiones ya que son ellos las personas que tiene estudios y conocimientos más avanzados.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo considera como un ser que cumple diversidad de funciones según la necesidad organizacional. Se evidencia que un bajo porcentaje tienen en cuenta que los

colaboradores cumplen muchas funciones, pero cada colaborador tiene que cumplir su manual de funciones, dependiendo con el cargo.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que el diseño de cargos y/o funciones se realiza de carácter provisional, Cargos mutables redefinidos constantemente. Se evidencia con un porcentaje muy bajo el desconocimiento en el diseño de cargos ya que no pueden estar provisionalmente, por el contrario es importante que no haya rotación del personal sino que exista un plan carrera.

El 2% de la población encuestada, equivalente a 1 personas, indicaron que la estructura para que se lleve a cabo el trabajo en equipo es la Estructura Flexible con poca división del trabajo.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que la comunicación dentro de la organización es de forma horizontal (entre departamentos) y de carácter informal. Se evidencia que la comunicación entre unidades como la llaman en CASA ANDINA es importante porque generan mejoras continuas o cambios de algo que se está haciendo mal.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo con un plan contingente basado en la relación funcional entre ambiente, tecnología y tamaño de la organización. Se evidencia con un porcentaje muy bajo que el modelo de la planeación de la empresa no se tiene claro, es por ello que las personas han errado con dicha pregunta.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa en la organización de carácter adaptativo. Se evidencia

mediante un bajo porcentaje que para que exista un proceso organizacional no debe haber un carácter adaptativo, sino que se debe estudiar y delegar funciones.

El 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa es ejercida por los altos mandos y los mandos intermedios. Se evidencia con un porcentaje representativo que para los trabajadores los directivos están claramente definidos y son ellos quienes se encargan del direccionamiento de tareas y funciones.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que el control dentro de la organización, No es determinado puesto que está sujeto a las situaciones eventuales. Se evidencia que hay dos personas en la organización que no tiene conocimiento del control que la empresa desarrolla en la organización.

El 3% de la población encuestada, equivalente a 2 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización es considerado como Inestable, cambiante y dinámico.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que el Objetivo de la Organización es Crear mejores formas de administrar las organizaciones. Se evidencia que tiene el conocimiento del objetivo como tal que tiene la empresa que es estar mejorando continuamente mejorando la parte administrativa, pero desconocen que es lo que se hace.

El 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el entorno y la organización tienen una interacción dinámica y amplia apoyada en los cambios tecnológicos en pro de la eficiencia. Se evidencia mediante el porcentaje de personas que tienen claro que el

entorno y la organización interactúan directamente con el medio externo, preparando a la organización ante diversos cambios y generándole ventajas competitivas.

### **Enfoque cuantitativo**

El 26% de la población encuestada, equivalente a 16 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis, en la toma de decisiones de forma racional, con base en datos cuantitativos. Se evidencia mediante los porcentajes que la empresa para la toma de decisiones se basa en indicadores los cuales representan exactamente un valor, para la toma de decisiones.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización, es Organización formal. Se evidencia mediante el porcentaje obtenido que la organización formal es una organización que se encarga del cumplimiento de cada una de sus funciones.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización, es Decisiones basadas en modelos matemáticos y optimización incentivos en el uso de datos de diversas fuentes. Se evidencia que para el porcentaje de la población las decisiones se tienen en cuenta los modelos matemáticos para que sean más exactos y decisorios.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo considera como un ser absolutamente racional con capacidades sobresalientes en análisis cuantitativo. Se evidencia que desconocen el verdadero valor que se tiene del trabajador en la organización, es por ello que erraron en el momento de escoger esta

pregunta, ya que si bien es claro a CASA ANDINA no le gusta la rotación de personal, es porque valoran a cada colaborador no solo por el análisis cuantitativo sino por el rol y las funciones que tenga.

El 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que el diseño de cargos y/o funciones se realiza haciendo un estudio de un personal analítico el cual supere el personal operativo, los cargos se planean con la debida anticipación y siempre buscando que se llene el perfil analítico, social y de negocios.

El 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que la forma que se da la comunicación dentro de la organización, es una comunicación total e inmediata, sin el impedimento de formatos, promoviendo el uso de las soluciones por todas las áreas.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo, Definiendo que aspectos del negocio se muestran favorables al análisis cuantitativo.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa se basa en el análisis sistemático de grandes cantidades de datos con los más sofisticados métodos cuantitativos.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa es Definir hacia dónde orientar los esfuerzos intensivos en recursos para conformar una estrategia integral.

El 13% de la población encuestada, equivalente a 8 personas, indicaron que el control dentro de la organización se realiza con el desempeño de personas y procesos que se realiza por evaluación de evidencia cuantitativa.

El 2% de la población encuestada, equivalente a 1 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización, es que se puede generar un ambiente de leve tensión entre los impulsos emprendedores e innovadores y el requisito de contar con evidencia y datos que sustenten plenamente las iniciativas.

El 32% de la población encuestada, equivalente a 20 personas, indicaron que el objetivo de la organización es lograr una ventaja competitiva mediante el análisis de información en las áreas del negocio identificadas como claves.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan de manera condicionada a los indicadores matemáticos que arrojan los estudios de entornos. Se evidencia con el porcentaje obtenido que los indicadores matemáticos del entorno repercuten en la organización, y es muy claro porque para precios e índices de nómina y demás indicadores se tiene en cuenta el que aplica el medio externo.

## **CALIDAD TOTAL**

El 47% de la población encuestada, equivalente a 29 personas, indicaron que la gerencia de la empresa hace mayor énfasis, En el mejoramiento continuo en productos y procesos. Se evidencia gracias un porcentaje representativo que tiene en cuenta que hoy día es muy importante y genera ventaja competitiva realizar un mejoramiento en los procesos y los productos.

El 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el tipo de estructura que maneja la organización, es una estructura formal que mejora los procesos. Se evidencia por el porcentaje que la estructura que maneja la empresa siempre va a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y los procesos de la organización.

El 37% de la población encuestada, equivalente a 23 personas, indicaron que la base fundamental de la toma de decisiones en la organización, es decisiones basadas en el mejoramiento de los procesos. Se evidencia que lo mejor que puede hacer la organización es tomar decisiones mejorando cada uno de los procesos, porque ello genera ventaja competitiva.

El 6% de la población encuestada, equivalente a 4 personas, indicaron que al individuo dentro de la organización se lo reconoce, como un ser con conducta participativa y creativa con el fin de reducir ciclos productivos. Se evidencia que un porcentaje muy bajo cree que el colaborador dentro de la organización mejorara ciclos productivos, esto quiere decir que para la organización el colaborador mejorar los procesos genero ventaja en cada unidad.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que el diseño de cargos y/o funciones es Basado en la necesidad de mejorar continuamente, determinando una filosofía propia y las técnicas físicas y conceptuales acordes a cada función. Se evidencia mediante el porcentaje que el diseño de los cargos se realiza para llevar a cabo una mejora continua, esto quiere decir que el cargo que se vaya a plantear o a realizar debe estar conjuntamente con el perfil y el mejoramiento continuo de la organización.

El 11% de la población encuestada, equivalente a 7 personas, indicaron que la estructura que se lleva a cabo para el desarrollo del trabajo en equipo, es una Estructura de participación del trabajador en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos. Se evidencia que el trabajo en equipo va en pro de la mejora en este caso de la mejora continua de la comercialización, para ello es importante el trabajo en equipo.

El 5% de la población encuestada, equivalente a 3 personas, indicaron que la forma que se da la comunicación dentro de la organización, son Canales de comunicación en constate interacción y desarrollo vulnerables a modificaciones. Se evidencia que la buena comunicación que se tenga le genera una mejora continua, los canales constantes de interacción hacen que la empresa genere ventaja competitiva.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que la planeación en la empresa se lleva a cabo realizando la relación empleado, capacidad y resultado de los procesos. Se evidencia por medio del bajo porcentaje que para la planeación no simplemente se ve el resultado de los procesos sino que, se tiene en cuenta cada problema o cada inconveniente que se tiene, para llevarlo a la mejora continua, si bien es claro el hombre y las capacidades son importantes, pero es más importante planear con indicadores y tomando opiniones de cada unidad.

El 15% de la población encuestada, equivalente a 9 personas, indicaron que el proceso organizacional de la empresa, Se basa en la Coordinación entre las áreas funcionales. Se evidencia la importancia de la coordinación de las unidades funcionales en el caso de CASA ANDINA porque esto hace que se lleve a cabo una ventaja competitiva.

El 10% de la población encuestada, equivalente a 6 personas, indicaron que el proceso de dirección en la empresa se realiza asignando recursos necesarios y herramientas para identificar las necesidades de los clientes y en qué condiciones la empresa puede ofertar los productos.

El 8% de la población encuestada, equivalente a 5 personas, indicaron que el control dentro de la organización se basa en la recolección y procesamiento de información para tomar correctivos. Se evidencia según el porcentaje obtenido que para que haya un buen control dentro de la organización es necesario la recolección de información para así poder tomar decisiones.

El 16% de la población encuestada, equivalente a 10 personas, indicaron que el ambiente laboral que propicia la gerencia de la organización es un ambiente de información y compromiso en el logro de un desempeño eficiente y de mejoramiento continuo.

El 24% de la población encuestada, equivalente a 15 personas, indicaron que el Objetivo de la Organización es lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización teniendo como idea final la satisfacción del cliente.

El 21% de la población encuestada, equivalente a 13 personas, indicaron que el entorno y la organización interactúan en relación de retroalimentación, el ambiente le provee de herramientas para el mejoramiento continuo y la organización genera procesos de calidad.

### **Enfoque estratégico**

El enfoque estratégico hace referencia a las decisiones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo con el fin de generar un análisis de los diferentes factores anticipándose y adaptándose al cambio.

Dentro de la organización CASA ANDINA SAS se identificó que la gerencia hace énfasis en identificar los factores claves tanto externos como internos que les permite mitigar riesgos y anticipar el futuro un 13% de las personas encuestadas lo percibieron y que su planeación se basa en el pensamiento estratégico un 10% lo identificaron.

Por otra parte al identificar el enfoque estratégico se percibe que la organización realiza la implementación de estrategias a través de su estructura organizacional un 13 % de las personas encuestadas percibe que la estructura de la organización se basa en la estrategia que le permite generar valor a la organización.

El enfoque estratégico permite que la toma de decisiones sea más eficientes mitigando los riesgos determinados con claridad la causa y efecto de las diferentes situaciones un 15 % de las personas encuestadas determino que las decisiones en Casa andina se basan en el diagnóstico y las proyecciones.

Para que una planeación estratégica sea exitosa todos deben involucrarse es por ello que un 27% de los encuestados perciben que el individuo dentro de la organización es un ser participativo y dinámico en la formulación e implementación de estrategias. Por otra parte se identificó que un 19% de las personas consideran que el diseño de cargos en casa Andina se

realizan basados en el estudio del estado actual de la organización para adecuarlos a los nuevos requerimientos futuros , todo esto con el fin de que la estructura reúna todas las acciones y todo el talento humano trabaje en equipo para el cumplimiento de la misión y visión de la organización un 18 % de las personas encuestadas percibieron que esto se aplica en la organización casa andina. Un 16% que el procesos organizacional se basa en la idealización de una organización que sigue las políticas establecidas.

Para que la implementación de la estrategia es importante la comunicación dentro de la organización es por ello que un 16% de los encuestados identificaron que la comunicación es activa a través de reuniones entre las partes involucradas. Dentro de la comunicación es importante la participación de la dirección es por ello que en casa Andina el 26% de las personas perciben que es una dirección participativa y de acompañamiento en cada proceso que permita realizar un control permanente es por ello que un 27 % de los encuestados identificaron que se evalúan los indicadores de desempeño de las estrategias formuladas e implementadas que les permita medir en qué grado se cumplieron las estrategias.

El enfoque estratégico trata de generar un ambiente que mitigue los cambios pero sin embargo en la organización se genera incertidumbre debido a los grandes cambios.

En casa andina un 11% de las personas encuestadas identificaron que el objetivo de la organización es generar soluciones a los asuntos estratégicos con el reconociendo de nuevas tendencias.

El enfoque estratégico permite que se interactúe y se analice de forma interna y externa identificando las oportunidades y amenazas del entorno un 23 % de los encuestados identificaron que la organización interactúa de esta forma en la organización.

### **Gerencia moderna.**

En la actualidad la gerencia hace énfasis en mejorar su competitividad y productividad en CASA ANDINA un 18% de las personas encuestadas identificaron que la organización se enfatiza en el conocimiento de la información, es por ello que el 35% de las personas encuestadas identificaron que las decisiones se basan en satisfacer a los clientes .

El talento humano en la gerencia moderna y como desde hace mucho tiempo es el capital fundamental de toda organización y no es la excepción en CASA ANDINA donde el 16% de las personas encuestadas perciben que se ofrece un entrenamiento, se establecen expectativas claves, claras, razonables que motivan a los trabajadores.

Un 15% de los encuestados identifican que el diseño de cargos se basa en las diferentes habilidades que poseen los empleados con el fin de enfocarse al mejoramiento continuo es por ello que se forman círculos de calidad para mejorar el trabajo en equipo. Pero además de esto brindar condiciones laborales adecuadas para que cada uno de los empleados crezcan y se desarrollen manteniéndose motivados y contentos un 15 % de la organización lo percibió así.

Un 13% de los encuestados identificaron que la planeación de la empresa se toma muy en serio el procesos de moldear los valores que desean transmitir.

### **Teoría administración por objetivos**

Es un modelo de espíritu pragmático y democrático que permite tener evaluación y control de los planes con el fin de lograr un crecimiento en casa Andina se identificó lo siguiente:

Un 15 de los encuestados identificaron que la gerencia hace énfasis en la participación activa de los objetivos.

Un 47% identifico que la estructura de la organización es jerárquica por niveles de objetivos estratégicos tácticos y operacionales que acogen a toda la organización como una cascada. Donde las decisiones son tomadas en base a las estrategias con visiones futura un 19% lo percibió.

Dentro de la administración por objetivos es muy importante el individuo es por ello que un 24% percibió que el individuo en CASA ANDINA es un ser participativo que trabaja conjuntamente por el cumplimiento de objetivos formando una estructura participativa que estimula la iniciativa del personal es por ello que un 18% de las personas encuestadas lo percibió.

Un 13% de la organización encuestada percibe que la comunicación es cuidadosa y por escrito en todos los niveles.

La planeación dentro de la organización Casa andina es estratégica táctica y operativa con énfasis en la medición y control esto lo percibe un 29% de las personas encuestadas. Por otra

parte el proceso organizacional en casa ANDINA según el 26% de las personas encuestadas se basa en el cumplimiento de objetivo.

Un 32% de los encuestados perciben que la dirección está dada por los altos mandos con la participación de los subordinados encaminando esfuerzos para el alcance de objetivos. mediante un control basado en la entrega de reportes regulares, donde se analizan datos, indicadores que permiten definir bien las responsabilidades un 18% de las personas encuestadas considera que el objetivo de la organización es lograr crecimiento y lucro de forma participativa entre empleado y empresa.

### **Teoría matemática**

El objetivo de estas teorías es facilitar la toma de decisiones en Casa Andina presento el siguiente comportamiento:

Un 26 % de las personas encuestadas considera que la organización se enfatiza en la solución de problemas administrativos y la toma de decisiones. Un 23% percibe que el proceso organizacional se basa en la excelencia de la calidad de los productos, la administración, organización y toma de decisiones de los procesos lógicos.

Un 13% perciben que la organización se basa en métodos de control de calidad y producción para la inspección , prevención de mejoramiento continuo, por otra parte otro 13% percibe que la organización interactúa a través del análisis lógico con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de los procesos previniendo accidentes.

### **Teoría desarrollo organizacional**

La orientación al crecimiento y desarrollo de potencialidades con el fin de mejorar la productividad y competitividad en Casa andina se percibe que la organización hace mayor énfasis en la cultura del cambio, adaptación, innovación y crecimiento de sus integrantes esto lo percibió el 21% de las personas encuestadas.

Por otra parte se identifica que le 10% de las personas encuestadas perciben que la planeación se basa en la cultura del cambio que se adapta a las nuevas exigencias del mercado. Mientras que un 15% de las personas identifican que el proceso organizacional se basa en considerar a la empresa como un todo donde sus partes trabajan interrelacionadas haciendo énfasis en la solución de problemas y desarrollo de equipo de trabajo con el fin de afrontar los cambios que el entorno presenta.

Dentro de la organización se percibe que esta teoría se enfatiza en afrontar los cambios especialmente en brindar un ambiente donde se interrelaciones las personas y se consiga el trabajo en equipo, al igual donde la empresa interactúe con su entorno adaptándose a las nuevas exigencias

### **Teoría situacional**

Dentro de la organización Casa Andina se percibe que dentro de esta teoría que el diseño de cargos se basa de acuerdo a la necesidades de la empresa y en el ambiente en el que se desarrolla, esto fue lo que percibió el 15% de los encuestados, además también un 16% de los

encuestados identifico que el trabajo en equipo se estructura en la cooperación e interrelaciona con el fin de mejorar el trabajo en equipo.

Por otra parte un 10% de las personas encuestadas percibe que el objetivo de la organización es mitigar el impacto del entorno en la organización otro 10% percibió que Casa Andina interactúa con el entorno a través de un análisis para minimizar el riesgo y poder adaptarse al mismo.

### **Reingeniería de procesos**

En Casa andina se identificó con el 16% de las personas encuestadas que la organización hace mayor énfasis en el rediseño y reconfiguración de procesos y actividades además de que la toma de decisiones se basa en la búsqueda de la mejora de la productividad, fundamentada en la reestructuración de los procesos para obtener una ventaja competitiva.

Dentro de la reingeniería de procesos se considera al individuo como un ser especializado en su tareas y responsabilidades que es capaz de acoplarse al cambio y desempeñar más de un rol dentro de la organización Casa Andina un 24% lo percibió.

Por otra parte el trabajo en equipo basado en la eficiencia y la unión de esfuerzos, es fundamental en la reingeniería de procesos es por ello que fue el 21% de los encuestados percibió que Casa Andina se estructura el trabajo en equipo en esta teoría. Además también como buen expone esta teoría dentro de toda organización se propicia un ambiente operativo donde se destruye la monotonía y fue un 1% que identifico que CASA andina se aplica este principio.

Por otra parte se identificó un 13% de las personas encuestadas perciben que la organización tiene como objetivo la optimización de recursos por medio del rediseño de procesos estratégicos que generen valor

### **Downsizing**

En Casa andina se percibe que la organización hace mayor énfasis en el diseño organizacional y la reestructuración además de que las decisiones se basan en hacer todo con mayor rapidez y más simplificadas.

Un 5% de las personas encuestadas identificaron que la comunicación en Casa andina se está dada en todos los sentidos tanto de manera formal como informal.

Un 16% de las personas encuestadas consideraron que la organización tiene una planeación basada en el reajuste constante de la estructura organizacional dependiendo de las condiciones del entorno.

### **Empowerment**

Dentro de la organización se identifica que esta teoría se aplica algunos conceptos tales como que el 15% de las personas indicaron que Casa Andina hace énfasis en la toma de decisiones, las personas y el talento colectivo y como es de destacar que el Empowerment incrementa la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para generar una mejor atención al cliente.

Como anterior mente dijimos el Empowerment busca que las personas sean partícipes de la toma de decisiones donde cada personas se comprometa con los procesos organizacionales y su propio trabajo esto se evidencia en casa andina con el 16% de las personas encuestadas lo percibieron.

Por otra parte un 16% de las personas encuestadas identifico que los cargos se diseñan basados en el flujo de procesos u la capacidad de los trabajadores para el cargo.

Un 18% identifico que el trabajo en equipo en casa andina se estructura soportada en grupos de trabajo que comparten liderazgo y colaboran con los directivos para el mejoramiento del proceso de trabajo.

Un 15% de las personas encuestadas perciben que la planeación se lleva a cabo alrededor de unos procesos participativo cuya esencia es la definición de estrategias.

Un 16% de las personas encuestadas identifico que la organización interactúa con el entorno de manera flexible con intercambio de información que estructura su potencial de actualización y adaptación de la exigencia y cliente y sociedad.

#### 4. Niveles de competitividad en la organización CASA ANDINA SAS

##### Mapa De Competitividad

##### Planeación Estratégica

La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. : (ESPINOSA, 2014)

**Tabla 10 planeación estratégica Casa Andina**

PLANEACION ESTRATEGICA						
ANALISIS					CALIFICACION PROMEDIO	%
ITEM 1	la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años	CALIFICACION	FRECUENCIA	RESULTADO	3.3	24%
		1	3	3		
		2	7	14		
		3	18	54		
		4	34	136		
		TOTAL				
ITEM 2	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo que participan quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	CALIFICACION	FRECUENCIA	RESULTADO	3.6	26%
		1	2	2		
		2	5	10		
		3	10	30		
		4	45	180		
		TOTAL				
E M	Objetividad en	CALIFICACION	FRECUENCIA	RESULTADO	3.5	25%

	<b>el análisis del sector</b>	1	4	4		
		2	4	8		
		3	12	36		
		4	42	168		
		<b>TOTAL</b>		216		
<b>ITEM 4</b>	<b>Implementación de técnicas de mercadeo</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.6	26%
		1	1	1		
		2	5	10		
		3	14	42		
		4	42	168		
		<b>TOTAL</b>		221		
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>14.0</b>	<b>100%</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR PLANEACION ESTRATEGICA (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM/NUNMERO DE ITEMS)</b>					<b>3.5</b>	

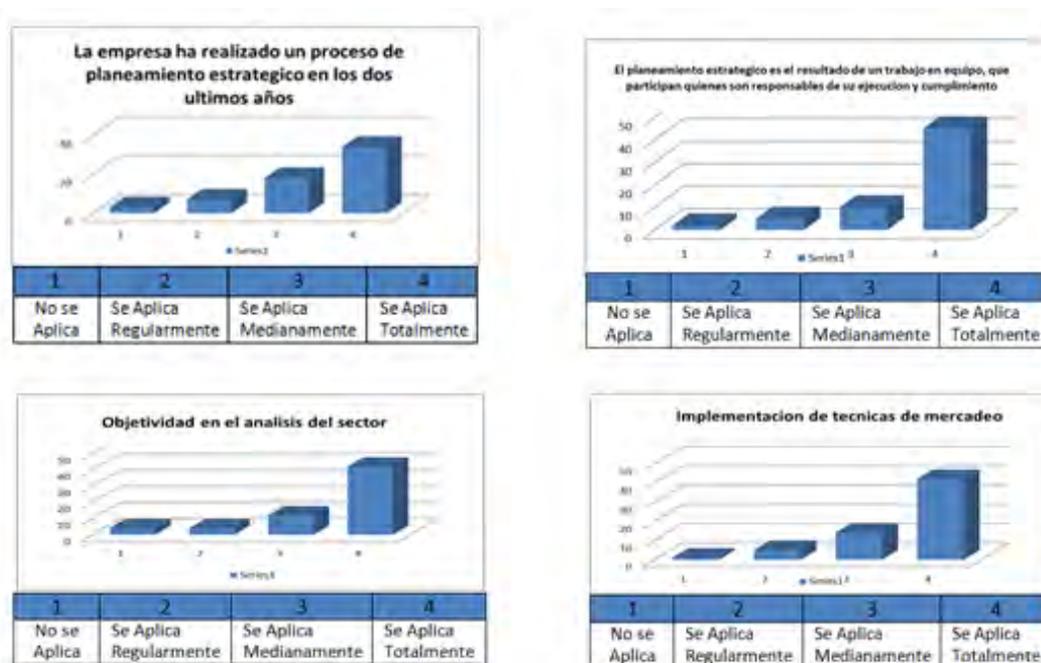
Fuente: Esta investigación- año2018

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años, obtuvo un porcentaje de 24% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.3 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente.

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: Objetividad en análisis del sector, obtuvo un porcentaje de 25% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.5 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: Implementación de técnicas de mercadeo, obtuvo un porcentaje de 26% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

**GRAFICA 4 Planeación estratégica**



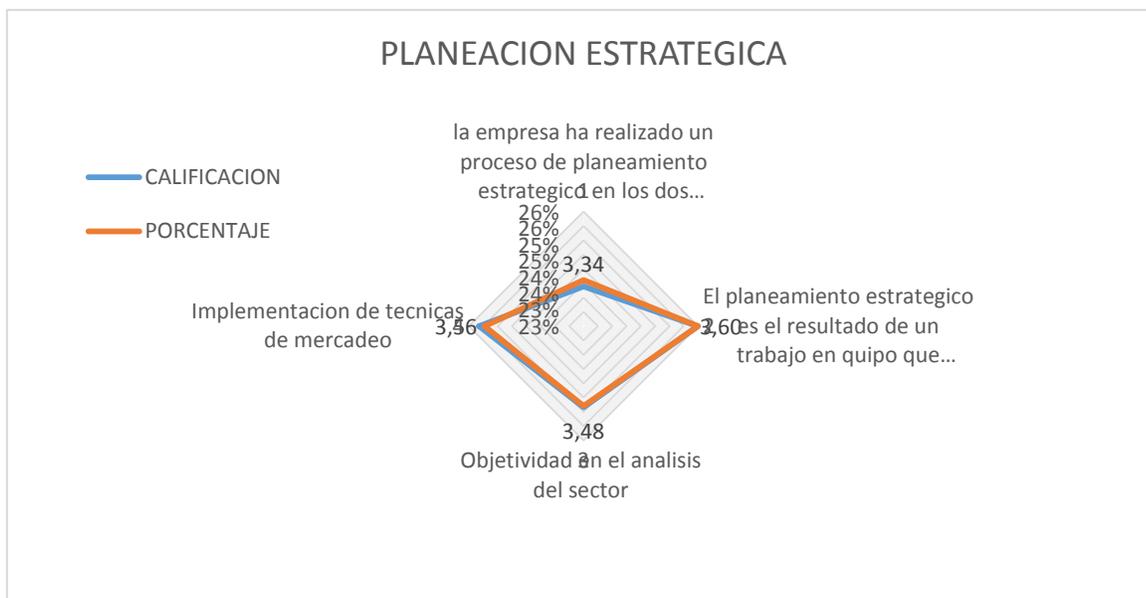
Fuente: esta investigación-Año 2018

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años, se obtuvo el siguiente resultado: tres personas evidencias que no se aplica el ítem, 7 personas evidencias que la aplicación es regular, 18 personas evidencian que la aplicación es medianamente y 34 personas evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo que participan quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, cinco personas evidencian que la aplicación es regular, 10 personas evidencian que la aplicación es medianamente y 45 personas evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: Objetividad en análisis del sector, se obtuvo el siguiente resultado: cuatro personas evidencian que no se aplica el ítem, cuatro personas evidencian que la aplicación es regular, doce personas evidencian que la aplicación es medianamente y cuarenta y dos personas evidencian que lo aplican totalmente,

En el factor de planeación estratégica para el ítem que hace referencia a: Implementación de técnicas de mercadeo, se obtuvo el siguiente resultado: una persona evidencia que no se aplica el ítem, cinco personas evidencian que la aplicación es regular, catorce personas evidencian que la aplicación es medianamente y cuarenta y dos personas evidencian que lo aplican totalmente,



**GRAFICA 5 Planeación estratégica**

Fuente: Esta investigación –Año 2018

En el ítem 1 que hace referencia a: la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años, obtuvo un porcentaje de 24% de cuatro ítem para un 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.3 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente.

En el ítem 2 que hace referencia a si, El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo que participan quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento, obtuvo un porcentaje de 26% de cuatro ítems para un 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa

que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero se acerca a la aplicación totalmente.

En el ítem 3 que hace referencia a: Objetividad en análisis del sector, obtuvo un porcentaje de 25% de cuatro ítems para un 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.5 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad

En el ítem 4 que hace referencia a: Implementación de técnicas de mercadeo, obtuvo un porcentaje de 26% cuatro ítems para un 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en planeación estratégica en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

**Planeación estratégica:** De esta manera se puede deducir que CASA ANDINA SAS en el factor de la planeación estratégica obtuvo un resultado **3.5**, esto quiere decir que sus niveles de competitividad en planeación estratégica están en un nivel ALTO y, faltando 5 para llegar al nivel, Muy ALTO esto quiere decir que los colaboradores en sus diferentes jerarquías trabajan día a día para que se dé una excelente planeación estratégica, ya que hoy en día la planeación estratégica lleva a las empresas a posicionarse en el mercado como una de las más fuertes competencias. Es por esta razón que los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los colaboradores de CASA ANDINA SAS nos dan a conocer y nos confirma que la planeación estratégica a la organización le ha generado una ventaja competitiva, y es por ello que se ha

llegado a posicionarse en el mercado como una de las mejores comercializadoras de materiales de construcción y una de las mejores ferreterías existentes en el sur occidente de Colombia en lo que compete al departamento de Nariño en la ciudad de San Juan de Pasto.

### **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad consiste en el seguimiento de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables con el objeto de proporcionar la confianza adecuada, tanto a la propia empresa como a los clientes y proveedores.

Tal y como refleja la definición de la ISO 9001:2005, el aseguramiento de calidad ha sido englobado en la gestión de la calidad, proporcionando un modelo que establece una serie de requisitos al propio sistema de calidad, y no a los procesos y actividades que se realizan en la empresa y organización.

**Tabla 11 Aseguramiento de la Calidad Casa Andina SAS**

<b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>%</b>
<b>ITEM 1</b>	<b>La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita a sus colaboradores</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.6	26%
		1	1	1		
		2	4	8		
		3	15	45		
		4	42	168		
<b>TOTAL</b>				222		
<b>ITEM 2</b>	<b>Que tan eficiente el momento para</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.4	25%
		1	1	1		
		2	12	24		

	prevenir y soluciona problema de calidad	3	11	33		
		4	38	152		
		<b>TOTAL</b>		210		
<b>ITEM 3</b>	los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.6	27%
		1	3	3		
		2	3	6		
		3	9	27		
		4	47	188		
		<b>TOTAL</b>		224		
<b>ITEM 4</b>	Los resultados de pruebas e inspecciones son claramente documentados	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.0	22%
		1	5	5		
		2	11	22		
		3	27	81		
		4	19	76		
		<b>TOTAL</b>		184		
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>13.5</b>	<b>100%</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM/NUNMERO DE ITEMS)</b>				<b>3.4</b>		

Fuente: Esta investigacion-Año2018

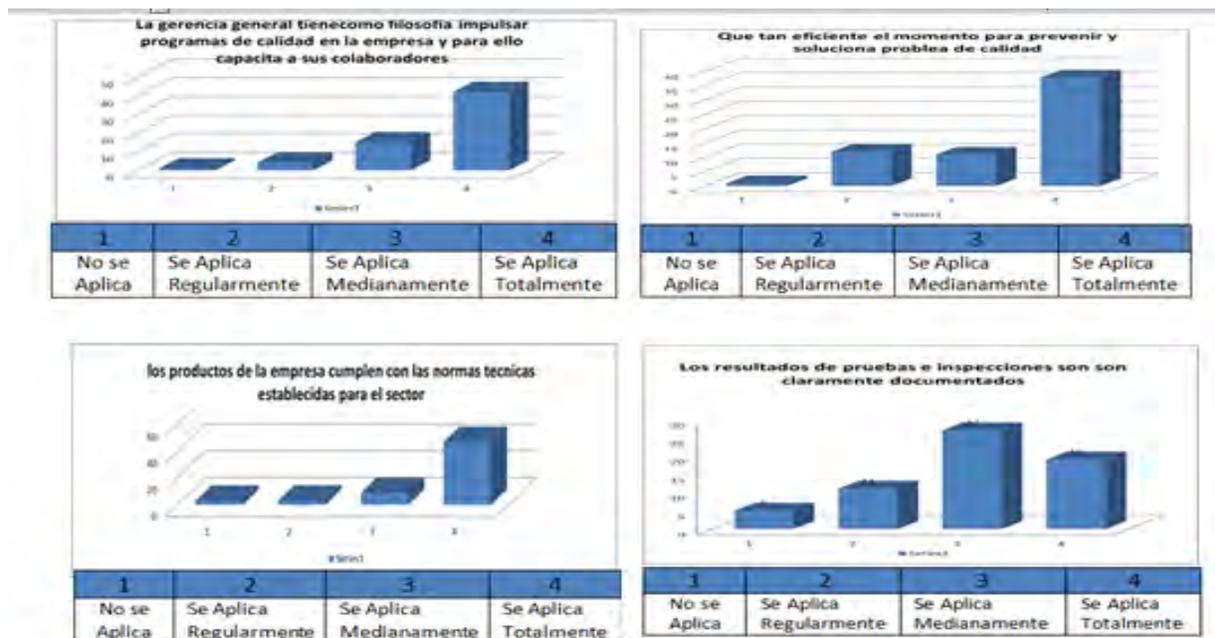
En el factor de aseguramiento de la calidad para el ítem que hace referencia a: La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita a sus colaboradores, obtuvo un porcentaje de 26% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad, para el ítem que hace referencia a: Que tan eficiente el momento para prevenir y soluciona problema de calidad, obtuvo un porcentaje de 25% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.4 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica

medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad, para el ítem que hace referencia a: los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, obtuvo un porcentaje de 27% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad. para el ítem que hace referencia a: Los resultados de pruebas e inspecciones son claramente documentados, se obtuvo el siguiente resultado: cinco personas evidencian que no se aplica el ítem, once personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y siete personas evidencian que la aplicación es medianamente y diecinueve evidencian que lo aplican totalmente.

#### **GRAFICA 6 Aseguramiento de la calidad- Casa Andina SAS**

Fuente: Esta investigación- año 2018

En el factor de aseguramiento de la calidad para el ítem que hace referencia a: Que tan eficiente el momento para prevenir y solucionar problema de calidad, se obtuvo el siguiente resultado: una persona evidencia que no se aplica el ítem, doce personas evidencias que la aplicación es regular, once personas evidencian que la aplicación es medianamente y treinta y ocho evidencian que lo aplican totalmente. En el factor de aseguramiento de la calidad para el ítem que hace referencia a: los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, se obtuvo el siguiente resultado: tres personas evidencian que no se aplica el ítem, tres personas evidencias que la aplicación es regular, nueve personas evidencian que la aplicación es medianamente y cuarenta y siete evidencian que lo aplican totalmente.



En el factor de aseguramiento de la calidad para el ítem que hace referencia a Los resultados de pruebas e inspecciones son claramente documentados, obtuvo un porcentaje de 22% del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.0 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente.



**GRAFICA 7 Aseguramiento de la calidad- Casa Andina SAS**

Fuente: Esta investigación-Año 2018

En el ítem 1 que hace referencia a: La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita a sus colaboradores, obtuvo un porcentaje de 26% de cuatro ítems para un 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

En el ítem 2 que hace referencia a: Que tan eficiente el momento para prevenir y solucionar problema de calidad, obtuvo un porcentaje de 25% de cuatro ítems para 100% de la población

encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.4 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

En el ítem 3 que hace referencia a: los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, obtuvo un porcentaje de 27% de cuatro ítems para 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación en su totalidad.

En el ítem 4 que hace referencia a Los resultados de pruebas e inspecciones son claramente documentados, obtuvo un porcentaje de 22% de cuatro ítems para 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.0 en una escala que mide los niveles, significa que en aseguramiento de la calidad en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente.

**Aseguramiento de la Calidad:**

El Factor de Aseguramiento de la Calidad presenta una puntuación de **3,4** esto hace referencia a que el nivel de competitividad en este factor es ALTO, ya que las líneas de actuación que se encuentran planificadas y sistematizadas se están implementando dentro del sistema de calidad, si bien es importante que la organización cuente con un sistema de gestión de calidad, es aún más importante cumplir cada una de las funciones y requerimientos que exigen las normas de gestión de calidad, para que CASA ANDINA SAS adquiriera el sello de gestión de Alta calidad, es importante que se tenga en cuenta el ítem 4 que fue el de menor puntaje y hace referencia a la inspección y pruebas de los resultados que se llevan claramente documentados, esto quiere decir que tal vez se desconozca el momento de la inspección, pero que se debe tener en cuenta que los procesos de gestión de calidad y las personas encargadas de la supervisión del sistema de gestión de calidad pasan por desapercibidos en el momento de la inspección, es por tal razón que los colaboradores

Desconocen si el sistema de gestión de calidad en cada uno de las unidades y en los procesos en el momento de la inspección se, documenta.

**Factor comercialización**

Es todo lo que se hace para promocionar y vender productos una vez que el consumidor potencial está en la organización. Cuando se habla de comercialización, se habla de productos disponibles para la venta.

Tabla 12 Comercialización -Casa Andina SAS

<b>COMERCIALIZACION</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>%</b>
<b>ITEM 1</b>	<b>La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.4	11%
		1	2	2		
		2	8	16		
		3	15	45		
		4	37	148		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 2</b>	<b>Se tiene un conocimiento claro del entorno de mercadeo</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	2.9	9%
		1	8	8		
		2	12	24		
		3	19	57		
		4	23	92		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 3</b>	<b>Dentro de la empresa se desarrollan técnicas de mercadeo</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.1	10%
		1	2	2		
		2	12	24		
		3	28	84		
		4	20	80		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 4</b>	<b>Cuando hay un problema, la empresa realiza planeación y prevención para crear</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.2	10%
		1	1	1		
		2	12	24		
		3	24	72		
		4	25	100		
		<b>TOTAL</b>				

solución objetivas						
<b>ITEM 5</b>	<b>En la empresa hay compromiso por parte de los colaboradores para que se lleven a cabo las estrategias y los objetivos</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.1	10%
		1	5	5		
		2	12	24		
		3	19	57		
		4	26	104		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 6</b>	<b>La empresa califica el proceso de fijación de precios y el objetivos que representa en los costos</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.6	12%
		1	0	0		
		2	3	6		
		3	18	54		
		4	41	164		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 7</b>	<b>La empresa está en constante capacitación de su talento humano responsable de ventas</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	2.9	9%
		1	9	9		
		2	15	30		
		3	14	42		
		4	24	96		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 8</b>	<b>La empresa tiene presente la satisfacción del cliente, y para ello se encarga de realizar una medición de satisfacción.</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.0	10%
		1	2	2		
		2	18	36		
		3	21	63		
		4	21	84		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 9</b>	<b>La comunicación que se tiene con los clientes es efectiva e</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	2.8	9%

	<b>interviene en la nueva adquisición de productos</b>					
		1	8	8		
		2	12	24		
		3	25	75		
		4	17	68		
		<b>TOTAL</b>		175		
<b>ITEM 10</b>	<b>La empresa maneja un sistemas de distribución de productos idóneo para satisfacer la necesidad del cliente.</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>		
		1	0	0	3.0	
		2	23	46		10%
		3	16	48		
		4	23	92		
		<b>TOTAL</b>		186		
<b>SUMA TOTAL</b>				<b>30.9</b>	<b>100%</b>	
<b>CALIFICACION DEL FACTOR COMERCIALIZACION (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM/NUNMERO DE ITEMS)</b>				<b>3.1</b>		

Fuente: Esta investigación- Año 2018

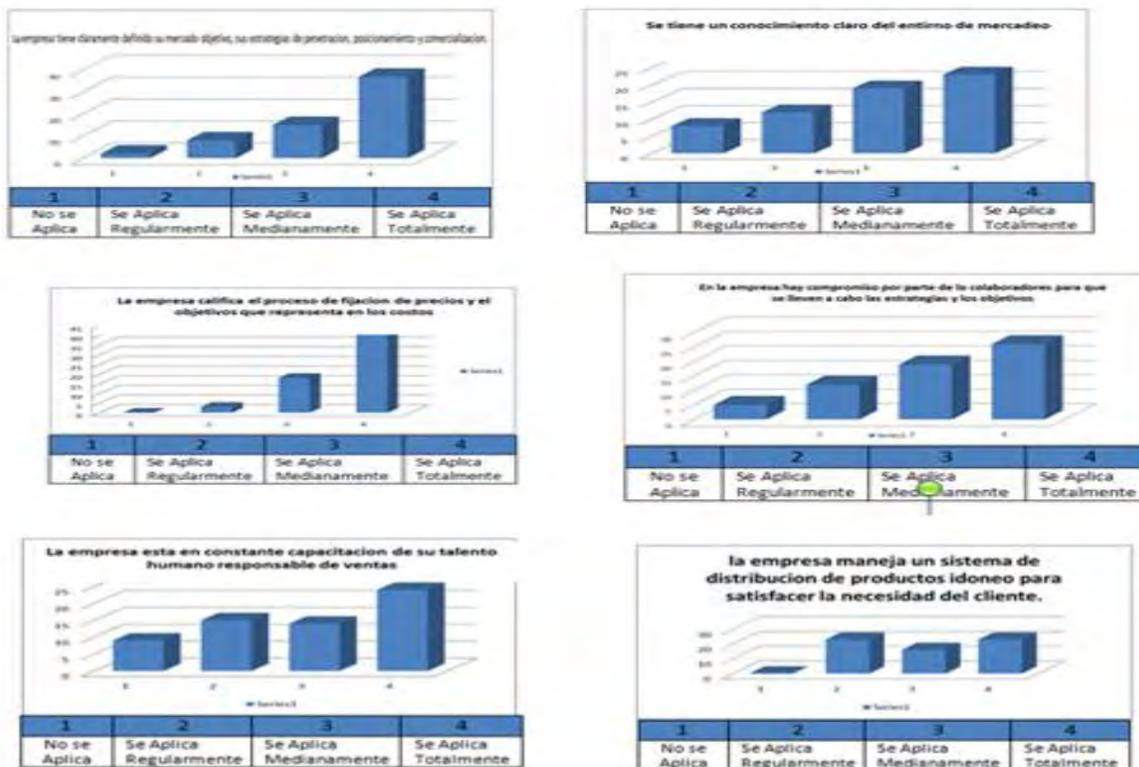
En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, obtuvo un porcentaje de 11% del 100% de la población encuestada.

Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.4 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente Para el ítem que hace referencia a: Se tiene un conocimiento claro del entorno de mercadeo, obtuvo un porcentaje de 9% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 2.9 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica regularmente pero muy cerca de aplicarlo medianamente. Para el ítem que hace referencia a: Dentro de la empresa se aplican técnicas de mercadeo, obtuvo un

porcentaje de 10% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.1 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente. Para el ítem que hace referencia a: Cuando hay un problema, la empresa realiza planeación y prevención para crear solución objetivas, obtuvo un porcentaje de 10% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.2 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente. Para el ítem que hace referencia a: En la empresa hay compromiso por parte de los colaboradores para que se lleven a cabo las estrategias y los objetivos, obtuvo un porcentaje de 10% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.1 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente. Para el ítem que hace referencia a: La empresa califica el proceso de fijación de precios y el objetivo que representa en los costos, obtuvo un porcentaje de 12% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.6 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente, pero acercándose a la aplicación total. Para el ítem que hace referencia a: la empresa está en constante capacitación de su personal de ventas, obtuvo un porcentaje de 9% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 2.9 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica regularmente, pero

acercándose a su aplicación medianamente. Para el ítem que hace referencia a: la empresa está en constante capacitación de su personal de ventas, obtuvo un porcentaje de 10% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.0 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente. Para el ítem que hace referencia a: La comunicación que se tiene con los clientes es efectiva e interviene en la nueva adquisición de productos, obtuvo un porcentaje de 9% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 2.8 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica regularmente, pero se acerca a la aplicación medianamente. Para el ítem que hace referencia a: La empresa maneja un sistema de distribución de productos idóneo para satisfacer la necesidad del cliente, obtuvo un porcentaje de 10% de 10 ítems para un total del 100% de la población encuestada. Finalmente se obtiene un resultado total del ítem con valor de 3.0 en una escala que mide los niveles, significa que en comercialización en el ítem anteriormente mencionado la empresa lo aplica medianamente.

## GRAFICA 8 Comercialización Casa Andina



Fuente: esta investigación

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, ocho personas evidencias que la aplicación es regular, quince personas evidencian que la aplicación es medianamente y treinta y siete evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Se tiene un conocimiento claro del entorno de mercadeo, se obtuvo el siguiente resultado: ocho personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencias que la aplicación es regular, diecinueve personas

evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y tres evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Dentro de la empresa se aplican técnicas de mercadeo, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y ocho personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Cuando hay un problema, la empresa realiza planeación y prevención para crear solución objetivas, se obtuvo el siguiente resultado: una persona evidencia que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y cuatro personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y cinco evidencian que lo aplican totalmente.

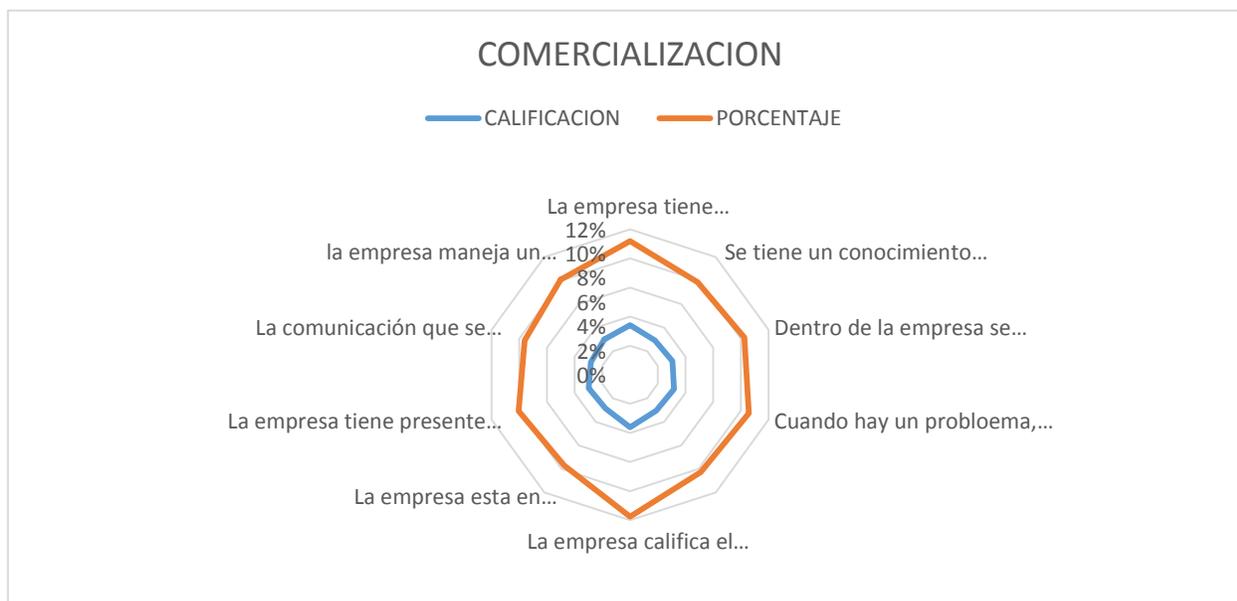
En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: En la empresa hay compromiso por parte de los colaboradores para que se lleven a cabo las estrategias y los objetivos, se obtuvo el siguiente resultado: cinco personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, diecinueve personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y seis evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa califica el proceso de fijación de precios y el objetivos que representa en los costos, se obtuvo el siguiente resultado: tres personas evidencian que la aplicación es regular, dieciocho personas evidencian que la aplicación es medianamente y cuarenta y uno evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: la empresa esta en constante capacitación de su personal de ventas, se obtuvo el siguiente resultado: nueve personas evidencian que no se aplica el ítem, quince personas evidencian que la aplicación es regular, catorce personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y cuatro evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa tiene presente la satisfacción del cliente, y para ello se encarga de realizar una medición de satisfacción, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, dieciocho personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y una personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y una evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La comunicación que se tiene con los clientes es efectiva e interviene en la nueva adquisición de productos, se obtuvo el siguiente resultado: ocho personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y cinco personas evidencian que la aplicación es medianamente y diecisiete evidencian que lo aplican totalmente. En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa maneja un sistema de distribución de productos idóneo para satisfacer la necesidad del cliente, se obtuvo el siguiente resultado: veinte y tres personas evidencian que la aplicación es regular, dieciséis personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y tres evidencian que lo aplican totalmente



**GRAFICA 9 Análisis de Ítems comercialización - Casa Andina**

Fuente: Esta investigación-año 2018

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, ocho personas evidencias que la aplicación es regular, quince personas evidencian que la aplicación es medianamente y treinta y siete evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Se tiene un conocimiento claro del entorno de mercadeo, se obtuvo el siguiente resultado: ocho personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencias que la aplicación es regular, diecinueve personas

evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y tres evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Dentro de la empresa se aplican técnicas de mercadeo, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y ocho personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: Cuando hay un problema, la empresa realiza planeación y prevención para crear solución objetivas, se obtuvo el siguiente resultado: una persona evidencia que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y cuatro personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y cinco evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: En la empresa hay compromiso por parte de los colaboradores para que se lleven a cabo las estrategias y los objetivos, se obtuvo el siguiente resultado: cinco personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, diecinueve personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y seis evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa califica el proceso de fijación de precios y el objetivo que representa en los costos, se obtuvo el siguiente resultado: tres personas evidencian que la aplicación es regular, dieciocho personas evidencian que la aplicación es medianamente y cuarenta y uno evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: la empresa esta en constante capacitación de su personal de ventas, se obtuvo el siguiente resultado: nueve personas evidencian que no se aplica el ítem, quince personas evidencian que la aplicación es regular, catorce personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y cuatro evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa tiene presente la satisfacción del cliente, y para ello se encarga de realizar una medición de satisfacción, se obtuvo el siguiente resultado: dos personas evidencian que no se aplica el ítem, dieciocho personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y una personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y una evidencian que lo aplican totalmente.

En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La comunicación que se tiene con los clientes es efectiva e interviene en la nueva adquisición de productos, se obtuvo el siguiente resultado: ocho personas evidencian que no se aplica el ítem, doce personas evidencian que la aplicación es regular, veinte y cinco personas evidencian que la aplicación es medianamente y diecisiete evidencian que lo aplican totalmente. En el factor de comercialización para el ítem que hace referencia a: La empresa maneja un sistema de distribución de productos idóneo para satisfacer la necesidad del cliente, se obtuvo el siguiente resultado: veinte y tres personas evidencian que la aplicación es regular, dieciséis personas evidencian que la aplicación es medianamente y veinte y tres evidencian que lo aplican totalmente

**Factor De La Comercialización:** El resultado que se obtuvo en CASA ANDINA fue de **3,1** esto significa que el factor de la Comercialización dentro del nivel de competitividad es ALTO, es por ello que todo lo que tiene que ver con la fuerza de ventas de la mano con el marketing y la comunicación con el cliente final se encuentra muy bien capacitado, esto hace que el volumen de ventas incremente y con ello la comercialización y la rotación de inventario estén en constante movimiento, también que el indicador de el volumen de venta se incremente y con ello incrementa su posicionamiento en el mercado y su alta participación frente a la competencia, posicionándolo en el mercado como una de las más fuertes competencia.

### **Factor contabilidad y finanzas**

La contabilidad y las finanzas dentro de cualquier organización es como se administrar el dinero, es por ello que las finanzas ocupan un procesos vital dentro de la organización es por ello que se debe mantener una información clara, precisa, fidedigna y oportuna que permita mantener un seguimiento y control a las operaciones.

**Tabla 13 contabilidad y finanzas- Casa Andina**

<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION (PROMEDIO)</b>	<b>%</b>
<b>ITEM</b>	<b>Sistema de contabilidad provee un información confiable y oportuna para la toma de decisiones</b>	<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Resultado</b>	3.18	48%
		1	3	3		
		2	11	22		
		3	20	60		
		4	28	112		
		TOTAL		197		

ITEM	Que tan eficiente es la evaluación de los estados y variaciones financieros	Calificación	Frecuencia	Resultado	3.40	52%
		1	2	2		
		2	8	16		
		3	15	45		
		4	37	148		
<b>TOTAL</b>				211		
<b>SUMA TOTAL</b>					6.6	100%
<b>CALIFICACION DEL FACTOR CONTABILIDAD Y FINANZAS ( SUMA DE CALIFACACION DE CADA ITEM/ NUMERO DE ITEMS)</b>					3.29	

Fuente: Esta investigación – Año 2018

En la anterior tabla se muestran los resultados de los dos ítems en los cuales son fuertes ya que posee una calificación mayor de 3 lo que significa que está muy cerca a la calificación máxima que es cuatro esto quiere decir que en la organización la información contable y financiera es confiable y oportuna permitiendo que la evaluación de estados sea eficiente al igual que facilitando la toma de decisiones



**GRAFICA 10** Análisis de ítems contabilidad y finanzas- Casa Andina

Fuente: Esta investigacion- Año 2018

En estas graficas se identifica que la organización en el ítem 1 Sistema de contabilidad provee un información confiable y oportuna para la toma de decisiones donde se evidencia que en la organización se aplica totalmente esto quiere decir que se realiza una evaluación de estados de manera eficiente y eficaz

### Contabilidad y finanzas

En este factor la empresa Casa Andina se obtuvo un resultado de 3,29 esto quiere decir que es una calificación alta esto significa que lleva un sistema de contabilidad y finanzas claro que les permite conocer el estado actual en cualquier momento además de realizar proyecciones futuras. El ítem 1 de la empresa casa Andina Sistema de contabilidad provee un información confiable y oportuna para la toma de decisiones obtuvo una calificación promedio de 3.18 y participación porcentual de 48% donde se confirma que la empresa está a la vanguardia en cuanto a sistemas de información contable y financiera. Por otra parte el ítem 2 Que tan eficiente es la evaluación de los estados y variaciones financieros obtuvo una calificación promedio de 3,40 y una participación porcentual del 52% esto ratifica que la organización manejan un sistema de información contable fuerte para la toma de las diferentes decisiones.

### **Factor talento humano**

El talento humano se describe en las diferentes teorías especialmente Chiavenato lo describe como todas las actividades para atraer, retener, recompensar, desarrollar y evaluar a las personas, es por ello que actualmente se han generado diferentes desafíos que se presentan con el cambio acelerado de las tecnologías, las nuevas exigencias del mercado, la globalización en fin. El talento humano debe ser la base para crear y sostener la competitividad de la empresa

**Tabla 14 talento humano- Casa Andina**

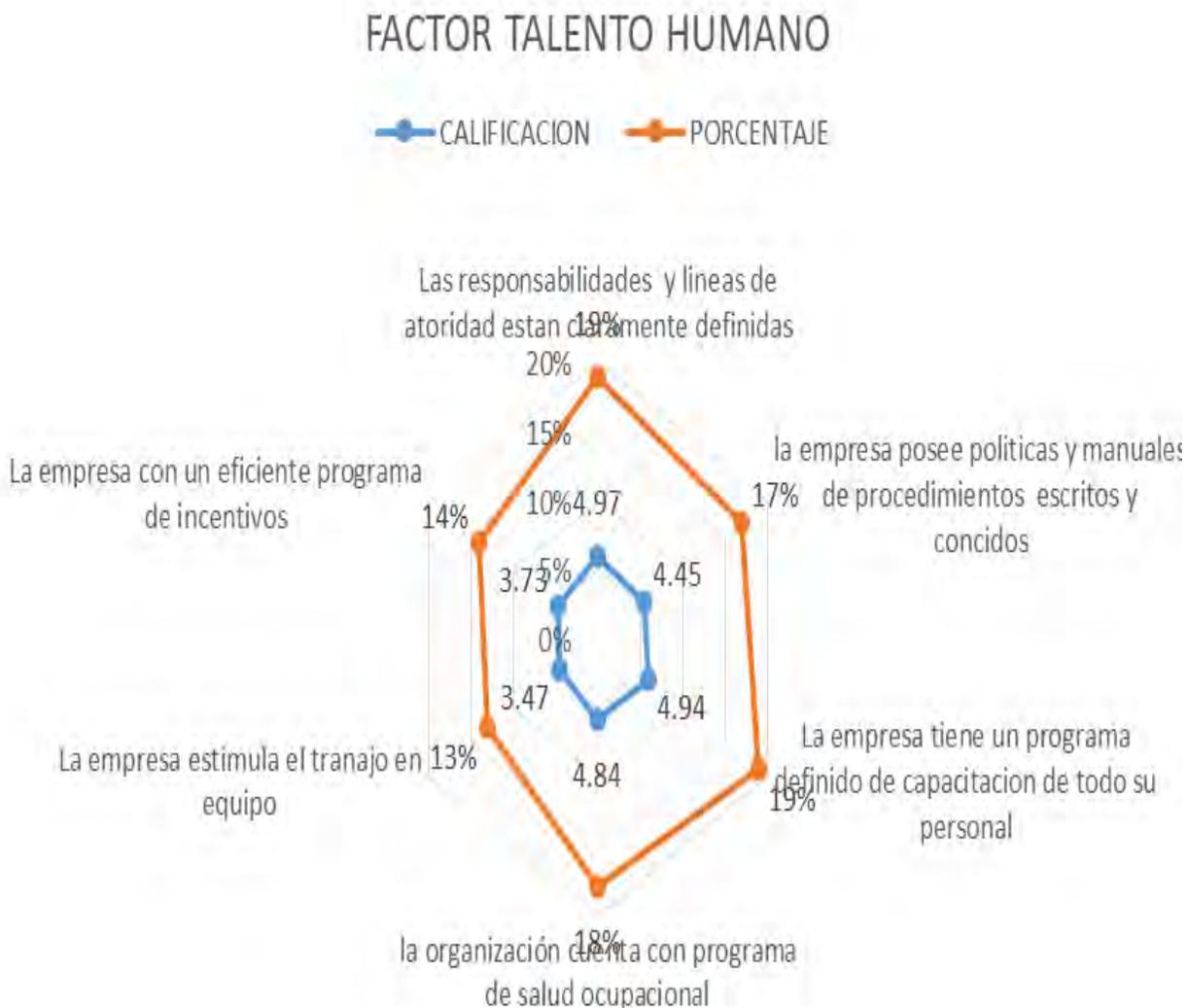
<b>TALENTO HUMANO</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>%</b>
<b>ITEM 1</b>	<b>Las responsabilidades y líneas de autoridad</b>	Calificación	Frecuencia	Resultado	3.16	17%
		1	2	2		
		2	3	6		

	<b>están claramente definidas</b>	3	40	120		
		4	17	68		
		TOTAL		196		
<b>ITEM 2</b>	<b>la empresa posee políticas y manuales de procedimientos escritos y conocidos</b>	1	1	1	3.23	17%
		2	11	22		
		3	23	69		
		4	27	108		
		TOTAL		200		
<b>ITEM 3</b>	<b>La empresa tiene un programa definido de capacitación de todo su personal</b>	1	4	4	3.19	17%
		2	12	24		
		3	14	42		
		4	32	128		
		TOTAL		198		
<b>ITEM 4</b>	<b>la organización cuenta con programa de salud ocupacional</b>	1	2	2	2.97	16%
		2	18	36		
		3	22	66		
		4	20	80		
		TOTAL		184		
<b>ITEM 5</b>	<b>La empresa estimula el trabajo en equipo</b>	1	8	8	2.90	16%
		2	12	24		
		3	20	60		
		4	22	88		
		TOTAL		180		
<b>ITEM 6</b>	<b>La empresa con un eficiente programa de incentivos</b>	Calificación	Frecuencia	Resultado	3.03	16%
		1	3	3		
		2	22	44		
		3	7	21		
		4	30	120		
TOTAL		188				
SUMA TOTAL					18.5	34%
<b>CALIFICACION DEL FACTOR TALENTO HUMANO ( SUMA DE CALIFACACION DE CADA ITEM/ NUMERO DE ITEMS)</b>					<b>3.08</b>	

Fuente: Esta Investigación

En esta tabla se puede evidenciar que se presentaron 6 ítems en los cuales se identifica que la empresa en cuanto a talento humano es fuerte ya que en la mayoría de sus ítems la calificación es

alta pero en su calificación total sobrepasa el 3 pero además de eso se pudo observar en la organización que su talento humano presenta diferentes motivaciones además de tener unas instalaciones adecuadas para todos.

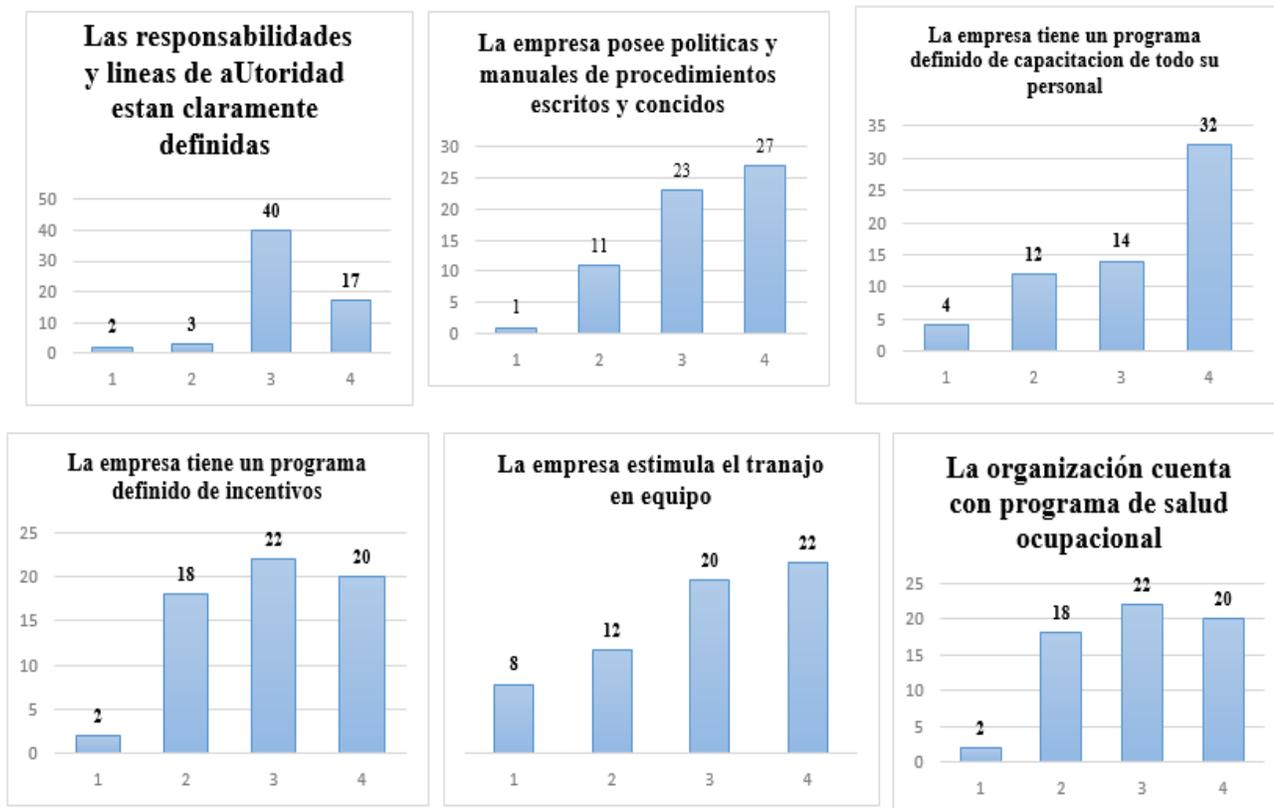


**GRAFICA 11 talento humano -Casa Andina**

Fuente: esta investigación –año2018

En este grafico Radial se evidencia que lo ítem de las línea de autoridad y responsabilidad poseen una mayor calificación esto se debe que cada colaborador tiene muy bien definidas su funciones además de que cada unidad presenta un jefe que dirige su equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos. En segundo lugar encontramos que la empresa tiene un programa de capacitación para todo su personal además de contar con una disposición para que su talento humano pueda seguir formándose académicamente. En tercer lugar se evidencia que la empresa cuenta con un excelente programa de salud ocupacional pero que también posee una política y manuales de procedimientos escritos y conocidos donde están bien definidas las funciones y responsabilidades. Y también se evidencia que la organización presenta un buen programa de incentivos y un buen trabajo en equipo

**GRAFICA 12 Análisis de Ítems talento humano-Casa Andina**



Fuente: Esta investigación- Año 2.108

En estas graficas se evidencia que en todos que el ítem que se basa en responsabilidades se aplica medianamente pero en cuanto a políticas se aplican totalmente al igual que la capacitación y los programas de incentivos.

En casa Andina se obtuvo una calificación de 3,08 esto significa que es competitiva puesto que presenta diferentes planes dentro de la organización como por ejemplo, plan carrera ya que la mayoría de sus colaboradores estén cursando algún programa de formación, además de que existe una unidad encargada de administrar el talento humano.

El ítem 1 .Las responsabilidades y líneas de autoridad están claramente definidas obtuvo una calificación promedio del 3.16 identificando que la organización presenta bien definidas las funciones de cada colaborador además de las línea de autoridad.

El ítem 2. La empresa posee políticas y manuales de procedimientos escritos y conocidos presento una calificación del 3,23 esto significa que la empresa cuenta con manuales defunciones que permiten desarrollar las practicas adecuadas de cada una de las funciones y las tareas.

El ítem 3. La empresa tiene un programa definido de capacitación de todo su personal obtuvo una calificación promedio de 3,19 esto significa que la organización realiza capacitaciones constante además que brinda planes carrera para que cada colaborador crezca conjuntamente con la organización.

El ítem 4. La organización cuenta con programa de salud ocupacional presenta una calificación de 2,97 esto significa que se debe mejorar las condiciones de trabajo a pesar de que no es una calificación baja se debe analizar nuevamente los diferentes manuales.

El ítem 5. La empresa estimula el trabajo en equipo presenta una calificación promedio de 2,90 a pesar de que no es una calificación extremadamente baja esto significa que si existe trabajo en equipo pero se debe propiciar el ambiente con mayor frecuencia.

El ítem 6. La empresa con un eficiente programa de incentivos definida que se encarga de la administración del talento humano presenta una calificación promedio de 3,03 esto significa que la empresa genera diferentes tipos de incentivos para que sus colaboradores sean más productivos y felices.

### **Factor Gestión ambiental**

La gestion ambiental se define por como la organización maneja las diferentes políticas que protegen el ambiente a continuación se presentan dos ítems que miden la competitividad en casa andina en cuanto a gestion Ambiental.

**Tabla 15 Gestion ambiental-Casa Andina**

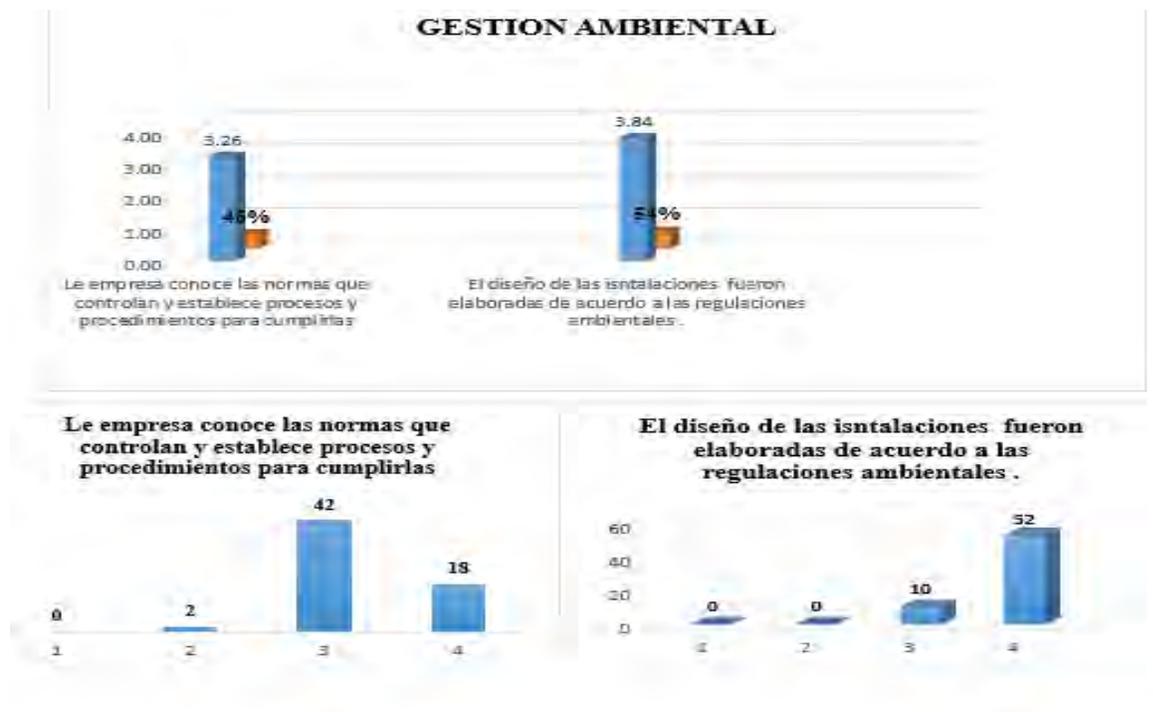
<b>GESTION AMBIENTAL</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>%</b>
<b>ITEM 1</b>	Le empresa conoce las normas que	<b>CALIFICACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	3.26	46

	controlan y establece procesos y procedimientos para cumplirlas	1	0	0		
		2	2	4		
		3	42	126		
		4	18	72		
		TOTAL				
<b>ITEM 2</b>	El diseño de las instalaciones fueron elaboradas de acuerdo a las regulaciones ambientales.	1	0	0		5 4%
		2	0	0		
		3	10	30		
		4	52	208		
		TOTAL				
<b>SUMA TOTAL</b>				7.1	100%	
<b>CALIFICACION DEL FACTOR GESION AMBIENTAL ( SUMA DE CALIFACACION DE CADA ITEM/ NUMERO DE ITEMS)</b>				3.55		

Fuente: Esta investigación-Año 2018

En la anterior tabal se evidencia que la empresa en cuanto a Gestión Ambiental presenta una calificación alta muy próxima Casa Andina obtuvo una calificación de 3,55 esto significa que la organización trabaja según las regulaciones además de que sus políticas están encaminadas a la protección del medio ambiente.

**GRAFICA 13 Análisis de ítems Gestión ambiental-Casa Andina**



Fuente: Esta investigación - Año 2018

El ítem 1 Le empresa conoce las normas que controlan y establece procesos y procedimientos para cumplirlas obtuvo una calificación de 3,26esto significa que Casa Andina Trabaja en pro del medio ambiente

El ítem 2. El diseño de las instalaciones fueron elaboradas de acuerdo a las regulaciones ambientales. Obtuvo una calificación de 3,84 esto significa que maneja de manera adecuada de los residuos además de hacer uso de bombillos led e implementar las nuevas tecnologías de ahorro dentro de la organización

### Factores de sistemas de información

Los sistemas de información han revolucionado las organizaciones debido a que han facilitado las operaciones de la organización logrando automatizar procesos, manteniendo una información real en tiempo real, para que la toma de decisiones sea más acertada y se puedan crear ventajas competitivas.

**Tabla 16 Sistemas de Información-Casa Andina**

SISTEMAS DE INFORMACION						
ANALISIS					CALIFICACION	%
					PROMEDIO	
ITEM 1	Dentro de la organización	Calificación	frecuencia	Resultado	3.26	100%
		1	0	0		
	la información	2	2	4		
	circula de	3	42	126		
	manera fluida,	4	18	72		
	clara y oportuna			202		
SUMA TOTAL					3.3	100%
CALIFICACION DEL FACTOR SISTEMAS DE INFORMACION ( SUMA DE CALIFACACION DE CADA ITEM/ NUMERO DE ITEMS)					3,26	

Fuente: Esta investigación

En la anterior tabla se evidencia que casa andina maneja un buen sistema de información a que en la información donde toda la información circula de forma clara y oportuna para que todo su talento humano conozca hacia donde se direcciona la organización.

**Tabla 17 Análisis de ítems Sistemas de información-Casa Andina**



Fuente: Esta Investigación- Año 2018

Los sistemas de información combinado con el uso de la tecnología y el factor humano crean políticas de regulación de información que permiten el desarrollo informático dentro de la organización que generan grandes impactos multidimensionales.

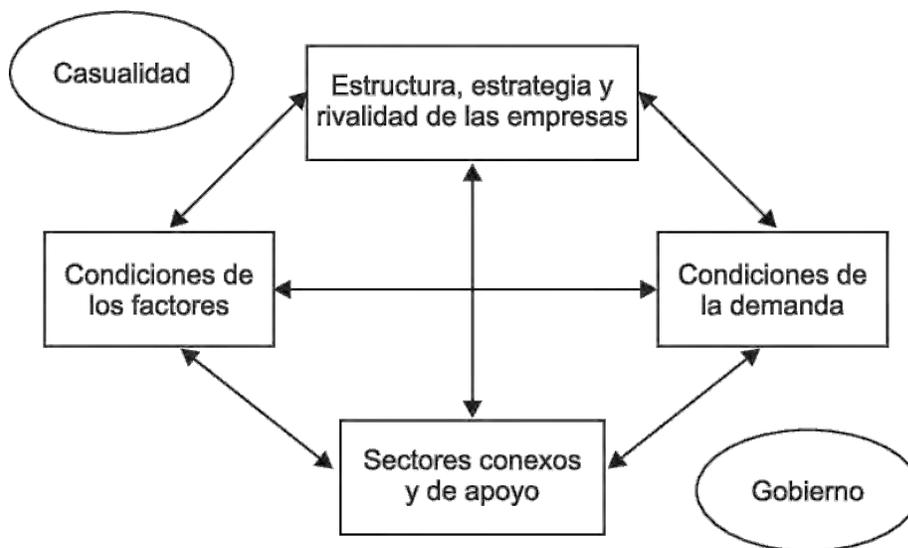
Los sistemas de información para Casa Andina obtuvieron una calificación promedio de 3,26 esto significa que poseen un buen sistema de información que permite que la organización mantenga una información clara precisa, transparente y oportuna.

Para concluir en cuanto a niveles de competitividad de la organización se puede establecer que la organización

## 5. Relación de la aplicación de las teorías administrativas y los niveles de competitividad en la organización CASA ANDINA SAS

Para determinar la relación de las teorías y la competitividad de la organización CASA ANDINA SAS, vamos a realizar un análisis del diamante de Porter, cinco fuerzas y cadena de valor con el fin complementar los niveles de competitividad y así finalmente realizar un cuadro comparativo de las teorías que aportan con la competitividad.

### Diamante Competitivo



Fuente Michael Porter (1991)

El diamante competitivo: Potter sugiere diferentes razones, puntuales y concretas para que cada país, región, empresa, localidad o sector sea más competitivo. Es por ello que sugiere un diamante de cuatro factores los cuales generaran ventaja competitiva.

Estos cuatro factores son: condiciones factoriales: la condición del país para comercializar y poder competir en el sector; sectores conexos y de apoyo: en donde se determina la presencia o ausencia de empresas proveedoras; condiciones de la demanda: estudia la naturaleza de la demanda interna de los productos y su grado de discriminación: estrategia y rivalidad de las empresas: son condiciones que rigen y como se crean las empresas y su rivalidad.

**Dotación Y Condiciones De Los Factores:** esto quiere decir que son el conjunto de factores que las empresas comercializadoras, y estos factores son los que tienen cada nación y cada región, y que hacen que aumenten el desarrollo del sector. Ya que donde empieza la competitividad es en el respectivo sector.

*Categorías genéricas de los factores:*

- Recursos humanos: el costo que tiene el personal (salario)
- Recursos de capital: el costo que tiene financiar la empresa
- Recursos de conocimiento: conocimientos científicos, técnicos y de mercado que el país tenga.
- Infraestructura: la calidad y tipo que la empresa ofrezca a sus clientes.

**Clasificación de los factores:**

**Básicos:** hacen referencia a los recurso naturales como minerales, agua y flora.

**Avanzados:** hace referencia al talento humano, la infraestructura, formación gerencial avanzada, desarrollo de la información, uso adecuado de la información y tecnología.

**Generalizados:** factores que pueden utilizarse en los diferentes sectores.

**Especializados:** factores cuyo personal tiene una formación o conocimiento detallado para campos en particular.

**Sectores conexos y de apoyo:** quiere decir que existen en el mercado nacional, regional o local de las empresas comercializadoras que trabajan como proveedores, como compradores o de otras actividades que apoyan al sector.

Estas empresas se unen con las otras empresas del sector y forman estructuras asociativas como: redes empresariales, cadenas de abastecimiento, cadenas de comercialización, aglomeraciones.

**Condiciones de demanda:** Una región y sus diferentes sectores tienen ventaja competitiva cuando la demanda local es exigente, esto quiere decir que los grandes compradores presionan a las organizaciones a tener cambios rápidos y así poder superar a las demás empresas.

Para que un sector sea competitivo es necesario crear una demanda interna exigente, ya que esto genera desarrollo de nuevos productos creando rivalidad y especialización de cada empresa en el sector.

**Estructura y estrategia de la rivalidad de las empresa:** el proceso de la competencia es tratar de eliminar a las empresas que menos eficientes son para competir con las que sean más eficientes y fuertes en el mercado. Cuando la competencia interna es muy intensa las empresas se ven en el deber de volverse muy eficientes realizando estrategias como bajar precios aumentar la

calidad y que los productos satisfagan todas las necesidades que tiene el cliente y que la empresa le puede suministrar. Estos puntos clave son verdaderamente importantes cuando una empresa entra en un mercado global.

Para generar estrategias adecuadas se debe realizar un estudio detallado de la región para así poder ser un rival en el sector esto genera y crea una ventaja competitiva tanto para la empresa como para el sector.

**Papel del gobierno:** Porter dice que el gobierno no hace parte de los cuatro determinantes de diamante competitivo pero que si influye positiva o negativamente en cada uno de los determinantes que hacen parte del diamante de competitividad. Es por esta razón que las decisiones gubernamentales afectan o benefician a las organizaciones, a continuación se mencionan algunos aspectos que pueden ser afectados directamente: la rentabilidad. El crecimiento de las ventas en promedio. Sin embargo el gobierno también se puede ver afectado por situaciones que algunos determinantes puedan darse ya que benefician o afectan a la región como tal y ello hace que el gobierno deba tomar diferentes medidas.

**Casualidad:** los acontecimientos casuales no tienen que ver con lo que pase en la nación y que generalmente están fuera de control tanto del gobierno como de la empresa, algunos imprevistos o casualidades son: desastres naturales, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, daños tecnológicos, demanda elevada tanto regional, nacional como también mundial, los cambios en la política monetaria, afectación en costos de proveedor por productos importados.

### **Cinco Fuerza De Competitividad**

Son aquellos elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, también son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales.

Para realizar el análisis de mercado y de la competencia, se ha tomado la propuesta de Michael Porter (1980) quien la denominó a este modelo las cinco fuerzas competitivas. Gracias a este modelo se podrá evaluar la conducta de la empresa ELMER SHNEIDER CASA ANDINA SAS en el sector de comercialización de materiales de construcción y hay unas condiciones que este modelo toma las cuales son: Rivalidad entre competidores, El ingreso de nuevas empresas al sector, El poder de negociación de los competidores, La amenaza de sustitución.

Es por esta razón que la empresa debe realizar el análisis del sector por medio de los siguientes: amenazas de nuevos competidores y de productos o servicios, poder de negociación de los clientes y los proveedores, rivalidad y competencia del mercado.

Este modelo sugiere que el grado de competencia en el que se encuentra la empresa y el rendimiento que esta tenga depende de las cinco fuerzas anteriormente mencionadas.

**Figura 8 cinco Fuerzas de Potter Casa Andina SAS**



Fuente: la presente investigación

### **Intensidad de la Rivalidad**

Entre más rivalidad tenga la empresa en el sector la hace más atractiva. Esto quiere decir que entre mayor sea la rivalidad de la empresa mayor será la estabilidad de la misma, ya que entre más rivalidad tenga, menores posibilidades de mantenerse en el mercado. Existen unos elementos que definen el grado de rivalidad ellos son:

- **Número de competidores:** Si en el sector hay varias empresas y cada una de ellas realiza diferentes movimientos en el mercado tratando de ganar posicionamiento, quiere decir que hay empresas que tratan de competir y posicionarse en el mercado

manejando un distinto potencial pero a el mismo sector, pero hay otras que estarán liderando imponiéndose en el mercado como un fuerte rival.

- **Diversidad de Competidores:** cada competidor tiene diferentes objetivos todo depende de la actividad que desempeñe en el sector, y cada uno tiene diferentes formas para llegarle al mercado objetivo y poder competir.
- **Crecimiento del Sector:** Si el crecimiento del sector es lento la empresa tendrá un mayor desequilibrio. Si la empresa tiene una alta penetración en el mercado genera un nivel de beneficios alto. Es por ello que cuando el crecimiento del sector es rápido los beneficios son altos y la penetración en el mercado es duradera.
- **Costo de almacenaje:** un menor nivel de precios hace que el inventario este rotando constantemente, esto hace referencia a que si el nivel de precios de almacenara algún producto del sector es elevado es mejor que la empresa reduzca el precio y pueda ser factible para el cliente.
- **Incremento de capacidad:** si lo incrementos de capacidad en el sector resultan en un mediano plazo y largo plazo traerá consigo una inestabilidad del sector.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** cuando la competencia en el sector es por bajos costos y servicios la motivación de compra es más fácil, pero si se compete por marca y servicio la competencia ser difícil.
- **Importancia para la empresa:** cuando la empresa es exitosa en el sector la rivalidad aumenta. Y con ello se ve reflejado la supervivencia de la empresa en el sector junto con el prestigio.

- **Rentabilidad del sector:** si la empresa tiene buenas tasas de rentabilidad tendrá mayor nivel de competidores.
- **Barreras de Salida:** son aquellas que a la empresa la motivan para mantenerse en el sector compitiendo. Si el sector es menos atractivo quiere decir que la barrera de salida no está muy elevadas.
- **Especialización de los activos:** si los activos son muy especializados el nivel de ventas va a disminuir ya que el mercado objetivo será limitado.
- **Costo de salida:** si se liquida un negocio los costos son elevados ya que se debe cancelar contratos tanto operáticos, comerciales y administrativos.
- **Restricciones sociales y de gobierno:** si la empresa decide liquidar, la preocupación por parte del gobierno es alta y esto quiere decir que el gobierno puede apoyar la crisis ya que la liquidación interviene en la competitividad de un sector.

**Amenazas de los nuevos entrantes:** ante una nueva competencia se desarrolla lo siguiente

**Barreras de entrada:** es una dificultad que se presenta en un sector para que ingresen nuevos competidores, esto genera una desventaja competitiva, estas posiblemente se agrupan de la siguiente manera:

- **Diferenciación del producto:** esto se da cuando hay una diferenciación de marca y servicio por parte de la empresa en el sector, ya que los clientes preferirán comprarle únicamente a la empresa y esto hará que nuevas empresas nos puedan entrar fácilmente en el mercado.

- **Costos de cambio para el comprador:** esto hace referencia a que si el proveedor disminuye sus costos, el costo para el cliente o comprador será más bajo. Esto hace que la empresa para deba bajar precios para poder ser competente en el sector.
- **Acceso a canales de distribución:** si los canal de distribución están sometidos por los competidores representa una desventaja par a la competitividad de la empresa en el mercado, ya que impedirían la comercialización de los productos.
- **Necesidades de capital:** realizar inversión en planta, publicidad e investigación. Prepararse para esta fuerte ventaja competitiva del sector.
- **Acceso a tecnologías de punta:** los competidores entrantes podrán tener tecnología que la empresa no pueda adquirir.
- **Protección gubernamental:** estas políticas pueden impedir el ingreso de diferentes sectores, entre ellos puede encontrarse el sector de la comercialización de materiales de construcción.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores compiten en el sector disminuyendo sus precios para aumentar su margen de ventas, haciendo que la calidad del producto también sea bajo, es por ello que el nivel de negociación de los proveedores está en función de algunos elementos los cuales son:

- **Número de proveedores importantes:** son aquellos que le venden a un mercado específico.

- **Importancia del sector para los proveedores:** esto quiere decir que si se tiene un mercado objetivo será más fácil suministrar los productos. Y el producto se irá elevando para satisfacer las necesidades del sector.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** es cuando el poder de negociación del proveedor es alto debido a que suministra productos que ningún otro proveedor maneje los parámetros de dicho producto. Y es por ello que cambiar algún producto significaría grandes costos para la empresa ya que ningún otro producto podría sustituirlo.
- **Rentabilidad del proveedor:** si no existe exceso de demanda, los proveedores tenderán a presionar menos los precios obteniendo beneficios.

Los proveedores tendrán poder cuando: sean únicos suministrando un producto, hay un producto exclusivo para el sector, venden a bajo costo y con mayor calidad, vendan productos importantes para el sector.

**Poder de negociación de los compradores:** Los compradores siempre exigen que el producto sea de calidad a buen precio y con un excelente servicio al momento de adquirir el producto. Los siguientes elementos determinan el poder en el sector.

- **Número de compradores importantes:** cuando el cliente es mayorista o se va a adquirir un gran valor en materiales, la empresa está obligada a realizar descuento o manejar precios diferentes.

- **Rentabilidad del comprador:** si el beneficio por parte del comprador es bajo realizaran una fuerte presión sobre la empresa para que sea ella quien acate sus mediadas y puede bajar el costo de los productos.

Los compradores tienen opinión y peticiones, cuando el volumen de compras es alto. Lo anterior hace referencia que: los productos que adquieren son verdaderamente importantes, la diferenciación de productos es baja.

**Productos sustitutos:** estos productos limitan la demanda y el precio, hace referencia a que un producto pueda ser reemplazado fácilmente por otro. Los productos se verán influenciados por los siguientes:

**Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** si se generan mayores productos sustitutos el desarrollo del sector se ira condicionando ya que cada vez habrán más productos que sean reemplazados fácilmente por otros.

- **Rentabilidad y agresividad del producto sustitutivo:** si la rendición y precio del producto se ven relacionados con el nivel financiero la incidencia en el desarrollo del sector aumentará o disminuirá.

Hay amenazas de quienes hacen sustitución de productos cuando: cuando los productos sustitutos mejoran en precio y calidad, los productos sustitutos entraron en un mercado que tiene mayores beneficios y es por ello que desean entren en este sector.

## Cadena de valor de la empresa CASA ANDINA SAS

Dentro de esta cadena de valor se puede encontrar los procesos claves para la organización que se interrelacionan entre sí los cuales son la gestión, comercial, gestión de compras e inventarios, contabilidad y distribución. Que están representados en la anterior cadena de Valor. (Figura 9).

**Figura 9 Cadena de valor -Casa Andina.**



Fuente: Esta investigación

Para esta cadena de valor la logística de entrada o interna se refiere al desarrollo de la investigación en cuanto al manejo de inventarios con el fin de llevar un registro efectivo con el fin de mejorar el almacenamiento aprovechando el espacio y preservando la calidad de los materiales de construcción. Si se habla de infraestructura CASA ANDINA presenta unas sedes

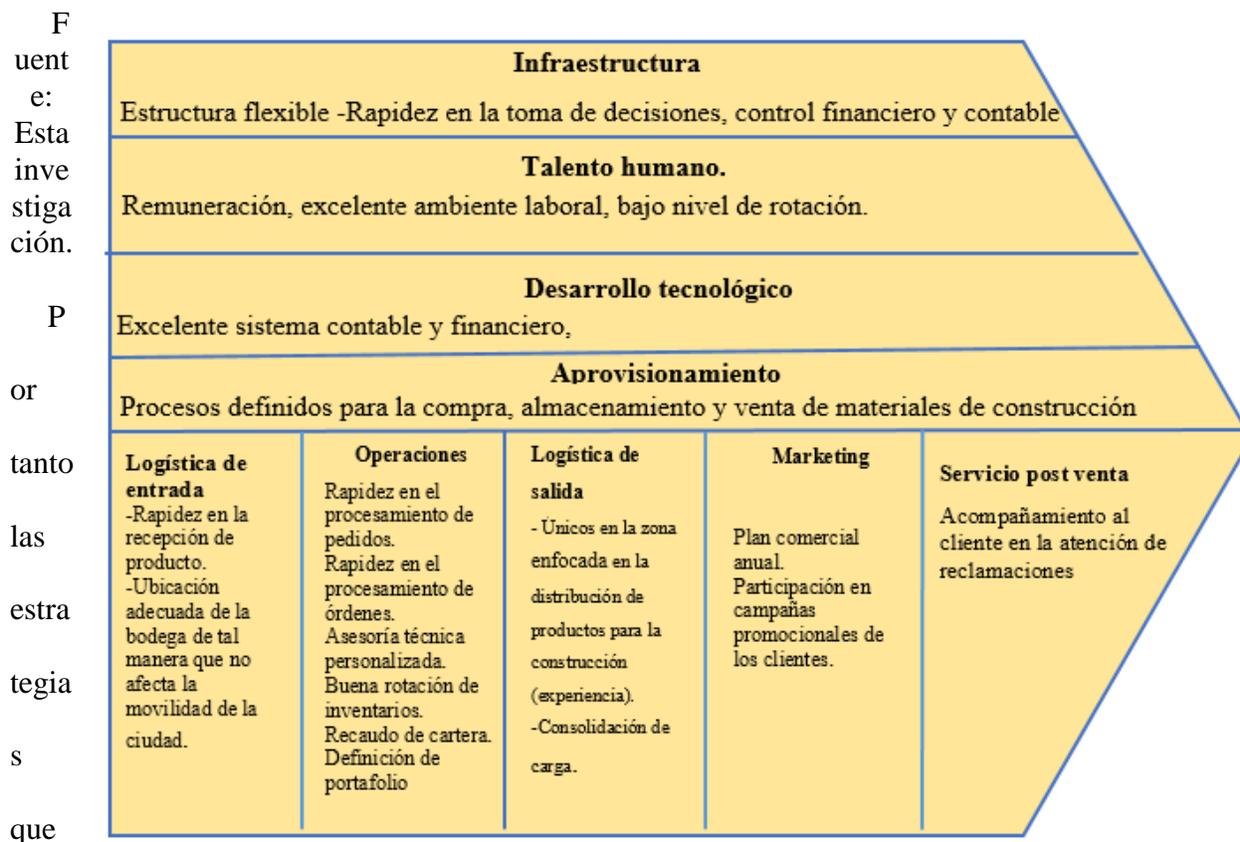
con un adecuado almacenaje además de contar con diferentes maquinarias en cuanto a carpintería que permiten innovar en el mercado en cuanto a cortes.

En cuanto a logística Externa o de salida se evidencia que debido a el adecuado almacenaje de la organización su proceso de distribución efectiva ya que el cumplimiento de los pedido.

En cuanto a Marketing y ventas Casa Andina representa una estrategia corporativa bien definida que permite que la empresa maneje unas políticas de promoción adecuadas a un bajo costo y con un gran impacto, ya que además de esto la organización se mantiene a la vanguardia con el fin de mejorar las ventas y fidelizar los clientes.

En cuanto a desarrollo tecnológico la organización cuenta con instalación adecuada con diferentes tecnologías que permiten mantener un sistema de inventarios actualizado para que sus procesos de gestion comercial sean eficiente y eficaz.

**Figura 10 Actividades Claves-Cadena de Valor**



generan valor en la empresa deben estar encaminadas a maximizar el desempeño de estos cuatro procesos principales, actualmente las actividades diferenciadoras de CASA ANDINA con respecto a sus competidores más cercanos se pueden observar en el siguiente gráfico.

Para concluir podemos que las teorías administrativas si se relacionan con la competitividad en la empresa CASA ANDINA SAS. En el siguiente cuadro se explica de manera más clara esta relación:

La presente tabla muestra las teorías con diferentes características en las que hace énfasis cada una de ellas y como estos aportan a la competitividad.

### CUADRO 1 TEORIAS Y COMPETITIVIDAD

TEORIAS	FACTORES QUE APORTAN A LA COMPETITIVIDAD
TEORIA CLÁSICA	<p>La gerencia hace mayor énfasis en las tareas o actividades ya que en esta teorías se resalta la viabilidad y factibilidad que se tiene frente el rendimiento de las tareas de desempeñadas por el talento humano, es importante para aumentar el nivel de ventas. División de trabajo: hace en la empresa que cada uno desarrolle su manual de funciones incrementando así su nivel de ventas, Hace uso de la ciencia para la selección y preparación de tareas y trabajadores: se basa en conocimientos ya experimentados para no cometer errores que a la empresa le representaría pérdida. Contar con un supervisor que verifica lo planeado según el diseño de la tarea y los tiempos que requiere: ayuda a la empresa a trabajar en pro de unos cero errores a trabajar netamente en el cumplimiento de objetivos. Él es bajo las condiciones indicadas para un ambiente cordial: manejar un buen clima laboral aumenta el rendimiento de los colaboradores. Reducir la Fatiga Humana, holgazanería y ambiente laboral tenso: estas reducciones de las jornadas laborales hace que el trabajador realice sus funciones de la</p>

	<p>mejor manera obteniendo una gana a gana, es por ello que la remuneración y el incentivo hace de la empresa una empresa justa y razonable agradecida con su fuerza de trabajo. Asegurar la eficiencia, la máxima prosperidad para el patrón y empleado por la racionalización del trabajo: el objetivo es que cada persona coordine sus funciones y se especialice en el área.</p>
<p>TEORIA CIENTIFICA</p>	<p>La gerencia hace énfasis en las tareas y en la estructura organizacional: esto permite que se cumplan los objetivos respetando la jerarquía de la empresa y cumpliendo con el manual de funciones claro y ocasiona. Estructura formal basada en las estrategias: con ello se tiene un claro respeto de al nivel jerárquico teniendo una comunicación cordial y precisa llegando al cumplimiento de estrategias pactadas. Decisiones basadas en el proceso de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar: cumplir el proceso administrativo lleva a que las funciones alcancen los objetivos y visión claramente. El Ser humano dentro de la organización es considerado como un ser que desarrolla las funciones básicas de administración distribuidas según el</p>

	<p>nivel jerárquico que ocupe: realizar y desempeñar las funciones de cada cargo mantiene claros los objetivos y metas de las tareas de la empresa. El diseño de cargos se puede basar en la división de 6 funciones: Técnicas, comerciales, de Seguridad, financieras, contables y Administrativas: tener bien definidas las anteriores ayuda a la empresa a cumplir su planeación estratégica. Formular un programa de acción, una conducta a desarrollar con etapas y medios: hace que se cumpla su plan de acción con indicadores factibles para la empresa y su crecimiento en el mercado. Se basa en proporcionar los elementos materiales y sociales necesarios para el funcionamiento de la empresa: propiciar todo lo que el colaborador necesite para el desarrollo de sus funciones hará que se cumplan las proyecciones. Entorno Argumentado en principios como el Orden, la Equidad y espíritu de equipo: propiciar un ambiente positivo genera indicadores positivos en la empresa.</p>
--	---

<p>TEORIA RELACIONES HUMANAS</p>	<p>La gerencia hace mayor énfasis en las personas: hoy en día es el eslabón más fuerte de toda empresa es por ello que hay que cultivar y conservar para obtener grandes ventajas. El colaborador es un ser que participa activamente y busca formar parte de un grupo: que se generen grupo de trabajo ayuda a disminuir tiempo muertos en actividades.</p> <p>Comunicación interpersonal y búsqueda de confianza: manejar una buena comunicación evitan los malos entendido y conversaciones falsa y vanas. El diseño de cargos se basa en la asignación de tareas de acuerdo a las capacidades de los individuos: hoy en día se trabaja por competencias entonces esto hace que el colaborador se especialice en su cargo o en lo que sabe hacer bien. Cada persona es responsable de sus actos: es de mayor importancia porque cada persona trabaja bajo su propia responsabilidad realizando un compromiso consigo mismo. El ambiente de interacción y colaboración continúa entre trabajadores, bajo condiciones físicas y sociales óptimas que reduce la monotonía: es bueno ya que reduce fatigas innecesarias y aumenta el rendimiento del colaborador. Eficiencia y buenos resultados a partir del logro de relaciones entre individuos, favoreciendo las</p>
--------------------------------------	---

	condiciones humanas.
<p>TEORIA ESTRUCTURALISTA</p>	<p>La gerencia hace énfasis en la estructura y en el ambiente: la estructura de la empresa es la base de alcanzar objetivos es por ello que hacer cumplimiento del énfasis que le da la gerencia a la estructura y al ambiente hace que cada empresa desarrolle sus funciones claras y concisas. La toma de decisiones basadas en el colaborador es un ser organizacional con personalidad colectiva y cooperativa: e importante hoy en día el talento humano como también la rentabilidad de la empresa ya que si se comprometen con el cargo en el que se desenvuelven pueden lograr índices económicos muy favorables. El diseño de cargos se hace de acuerdo al cargo y su posición jerárquica: es la clave del éxito diseñar un cargo para satisfacer necesidades del área.</p> <p>Líneas de comunicación jerárquica: facilita al comunicación y evita a el chisme y mala información.</p> <p>Planes desarrollados por los gerentes que tomen en cuenta</p>

	<p>la estructura organizacional. Existen jefes de área quienes determinan los planes de acción. Existe unidad de dirección para cada actividad según el organigrama.</p> <p>Existen centros de poder que controlan los esfuerzos del personal. Hace énfasis en lo que necesita la organización y lo que necesita el individuo. Tiene una estructura dinámica y adaptable, concibe la interacción con el ambiente externo. Tiene una estructura dinámica y adaptable, concibe la interacción con el ambiente externo</p>
TEORIA DE SISTEMAS	<p>La gerencia hace mayor énfasis en el ambiente. Estructura horizontal, descentralizada y abierta a cambios en políticas y reglas. Se basa en el reajuste constante a las condiciones del ambiente. Ser que cumple un rol determinado. Emplea individuos que posean conocimientos y habilidades de carácter relevante para la organización. Estructura con un sistema formalizado de funciones (funciones interconectadas). Se da entre especialistas y especialidades. Planeación basada en el reajuste constante de la organización dependiendo de las condiciones cambiantes del entorno. Organización a través de una operación de adaptación. Estructuras de autoridad de dirección para dirigir el comportamiento organizacional.</p>

	<p>Control por medio de la retroalimentación que busca mantener el desempeño de acuerdo con el criterio seleccionado. Procesos de adaptación intensivos ante los cambios que presente el ambiente. Adaptarse a las relaciones de intercambio con el ambiente. La relación con el entorno externo es de vital importancia para el desarrollo efectivo de la organización.</p>
<p>CALIDAD TOTAL</p>	<p>La gerencia hace mayor énfasis en el mejoramiento continuo en productos y procesos: genera en la empresa un valor agregado haciendo que el volumen de ventas vaya aumentando. Estructura formal y plana, con poco personal y menos complicada: facilita la comunicación y el cumplimiento de obtenidos y metas. Decisiones basadas en el mejoramiento de los procesos: generalmente esto hace que la empresa cree un statu en el mercado en el que se encuentra. Basarse en la necesidad de mejorar continuamente, determinando una filosofía propia y técnicas físicas y conceptuales acordes a cada función. Estructura de participación del trabajador en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos: genera un incremento de ventas y un mayor número de clientes satisfechos. Canales de comunicación</p>

	<p>en constata interacción y desarrollo vulnerables a modificaciones: aumentara el nivel de ventas. Realiza la relación empleado, capacidad y resultado de los procesos: es importante realizar evaluaciones de desempeño para eliminar y mejorar diferentes procesos. El ambiente de información y compromiso en el logro de un desempeño eficiente y de mejoramiento continuo para lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una organización teniendo como idea final la satisfacción del cliente: aumentara el nivel de clientes y de participación de la empresa en el mercado. Relación de retroalimentación, el ambiente le provee de herramientas para el mejoramiento continuo y la organización genera procesos de calidad: esto mejorara o eliminara algunos procesos que no estén dando resultados favorables para la empresa.</p>
<p>ENFOQUE ESTRATEGICO</p>	<p>Identificación de factores críticos para realizar el análisis de los entornos y generar un diagnostico identificando las oportunidades y amenazas.</p> <p>la base son las estrategias que permiten mitigar y afrontar los cambios</p> <p>proyección hacia el futuro</p> <p>todo el talento humano participa para el implementación</p>

	<p>estrategias</p> <p>diseño de cargos basados en la necesidades de la empresa y trabajo en equipo trabajando conjuntamente por el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.</p> <p>Comunicación activa en reuniones.</p> <p>El proceso direccional se basa en el acompañamiento de cada proceso.</p> <p>Creación de indicadores para la medición del cumplimiento de estrategias.</p> <p>Estar en la vanguardia en cuanto a tendencias.</p> <p>todos estos factores aportan a la competitividad ya que con ellos se puede medir la planeación estratégica la cual es la base para que todas las organizaciones tengan una guía si la podemos llamar así para el cumplimiento de los objetivos a través de las diferentes estrategias que afrontan el cambio.</p>
--	---

GERENCIA MODERNA	<p>El conocimiento y la circulación de la información con el fin de generar nuevos productos a través de la investigación y desarrollo de mercados.</p> <p>Decisiones basadas en la satisfacción del cliente.</p> <p>Talento humano entrenado y motivado desempeñando su cargo de acuerdo a sus habilidades. Bajo una dirección central pero con libertad individual, manteniendo controles rígidos y flexibles al cambio.</p> <p>Estos factores aportan a la competitividad ya que con ellos se puede medir la comercialización, talento humano ya que la gerencia moderna se enfatiza en buscar conocimiento y la información siempre en la búsqueda de la satisfacción al cliente, a través de la investigación y desarrollo.</p>
TEORIA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	<p>Determinación de niveles de objetivos, estratégicos, tácticos y operacionales.</p> <p>Definición de cargos basados en las responsabilidades para el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Se determinó que la administración por objetivos tiene una relación moderada con la competitividad que aporta a mejorar la gestión y la toma de decisiones esto medido en competitividad tiene mucho que ver con el factor Planeación Estratégica.</p>

<p>TEORIA MATEMÁTICA</p>	<p>Los aportes de esta teoría a la competitividad son pensamiento racional en cuanto a la toma de decisiones uso de sistemas informáticos controles e inspección para el mejoramiento continuo. Para medirlo en cuanto a competitividad hace parte de diferentes factores como Contabilidad y finanzas, aseguramiento de la calidad y sistemas de información que permiten la creación de nuevas técnicas de planeación y control de los recursos organizacionales facilitando la solución de problemas internos mas no externos que permitan mitigar los riesgos futuros .</p>
<p>TEORIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Los aportes de esta teoría a la competitividad son muchos ya que se estudia como incrementar la productividad, reducción de ausentismo, reducción de costos y gerenciar de acuerdo al constante cambio. Además de que sus principal énfasis está basado en la cultura del cambio con una estructura flexible basada en un sistema abierto vinculando al talento humano de forma participativa en busca del crecimiento de la organización y el trabajador generando confianza para que la comunicación es activa participativa, libre todo esto con el fin de mejorar el ambiente laboral y trabajo en equipo con</p>

	<p>el fin de incrementar el compromiso de todo el talento humano para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.</p> <p>La teoría de desarrollo organizacional brinda resultados prácticos y eficientes que afectan directamente a la cadena de valor de la organización además que permite que los procesos sean interactivos en búsqueda de la innovación y la competitividad.</p> <p>Dentro de los factores para medir la competitividad en esta investigación se relaciona en planeación estratégica, gestion ambiental, sistemas de información, comercialización y recursos humanos.</p>
<p>TEORIA SITUACIONAL</p>	<p>Esta teoría hace énfasis en la organización en cuanto a competitividad en diferentes factores como los son el análisis del entorno, diseño e implementación de estrategias, motivación del talento humano basados en la experiencia y el entorno, con una comunicación informal, participativa y que reduzca los conflictos.</p> <p>esta teoría adecua sus decisiones al entorno en donde la organización se desarrolle, es por ello que con la competitividad se relacionan en cuanto a planeación estratégica, comercialización, producción y operaciones</p>

<p>REINGENIERIA DE PROCESOS</p>	<p>La reingeniería de procesos se relaciona con la competitividad en cuanto la mejorar de los procesos además de que está abierta a los cambios basados EN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, es por ello que el talento humano debe ser especializado y capaz de adaptarse al cambio.</p> <p>Esta teoría aporta a la competitividad en sus factores como producción y compras, sistemas de información y sobre todo en el uso eficiente de los recursos.</p>
<p>BENCHMARKING</p>	<p>El benchmarking tiene grandes aportes a la organización puesto que permite crear estrategias basados en la competencia con el fin de mejorar cada uno de nuestros procesos e innovando en el mercado todo esto con el fin de satisfacer al cliente en cuanto a los factores que usamos para medir la competitividad se relaciona con planeación estratégica comercialización, sistemas de información y gestion de calidad.</p>
<p>OUTSORCING</p>	<p>Los aportes del outsourcing en la competitividad se resumen en la reducción de costos, tiempo y generar un trabajo de mejor calidad.</p> <p>En los factores utilizados para medir la competitividad se relacionan con la comercialización y aseguramiento de la</p>

	calidad.
DOWNSIZING	Esta teoría busca que sus procesos sean más eficientes y a través de la reducción de los costos, rediseño de los procesos de trabajo, donde las decisiones son tomadas por la alta gerencia todo esto con el fin de mejorar la productividad a través de la reestructuración basados en el entorno cambiante, esta teoría se relaciona con la competitividad en cuanto a planeación estratégica, comercialización y producción.
EMPOWERMENT	Su principal aporte a la competitividad es generar empoderamiento de todo su talento humano donde se busca un talento colectivo, en una organización flexible que hace partícipes de la toma de decisiones, con el fin de generar estrategias para el cumplimiento de objetivos.  El Empowerment se relaciona con los diferentes factores en la organización tales como planeación estratégica talento humano.

Fuente: Esta investigación.

**TEORIA CIENTIFICA :** esta teoría se relaciona con un factor que mide la competitividad el cual fue planteado en la presente investigación en el segundo instrumento de competitividad aplicado en la empresa y es **PLANEACION ESTRATEGICA** ya que el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo que participa las personas quienes se hacen responsables de la realización, ejecución y cumplimiento, se dice que se complementa o va relacionada con la teoría científica porque en esta teoría la empresa hace mayor énfasis en las tareas o actividades ya que la planeación estratégica realiza división del trabajo, también hace referencia que la planeación de la empresa se realiza según tareas y movimientos específicos que ejecuta un obrero.

**En casa andina:** se pudo evidenciar que la empresa asegura la eficiencia y la máxima prosperidad tanto para la empresa como para el colaborador gracias a la racionalización del trabajo ya que el tipo de estructura que maneja es división del trabajo, se pudo evidenciar claramente que se tiene especialidades en donde los colaboradores se especializan en sus competencias y es allí donde la empresa genera ventaja competitiva ya que el cargo que ocupa cada trabajador está bajo competencias laborales, es decir que está ubicado en lo que mejor se desempeña. Y la relación con la planeación estratégica es directa ya que la división del trabajo y la racionalización del trabajo hace que se cumplan las estrategias y objetivos de ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS.

**TEORÍA CLASICA** esta teoría se relaciona con varios factores que miden la competitividad empresarial como es la **PLANEACION ESTRATEGICA** ya que cuando se realiza la planeación estratégica se especifican tareas y cumplimiento de objetivos ya que se

analiza la empresa y las personas que van a intervenir en el cumplimiento de esta planeación estratégica. Otro de los factores es **COMERCIALIZACION** ya que como lo dice la teoría en el momento de desarrollar el diseño de cargos la empresa se basa en la división de 6 funciones: Técnicas, comerciales, de Seguridad, financieras, contables y Administrativas.

**En CASA ANDINA:** El cumplimiento de la planeación estratégica es gracias a que los colaboradores tienen muy presente las tareas que van a cumplir y también tiene clara la estructura de la empresa y esto es gracias a la eficiencia, la cual la teoría clásica y su principal exponente Henry Fayol plantea.

**TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS** esta teoría va relacionada con el enfoque de competitividad empresarial que es **TALENTO HUMANO**, hoy en día es fundamental y clave que el talento humano se encuentre capacitado y motivado. Capacitado para enfrentar situaciones cambiantes que genera el entorno y motivado para todo los días en la empresa sean días armoniosos y de gran aprendizaje. La presente teoría hace énfasis en la personas como un todo, y si es bien claro hacer una buena inversión en el talento humano genera rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

**En CASA ANDINA:** la empresa hace inversiones en su talento humano porque son ellos quienes llevan los productos a los clientes, es por ello que cuentan con personal idóneo, aunque la mayoría de talento humano encargado de la sala de ventas son jóvenes, también cuentan con personas de otras edades avanzadas y a cada una de ellas se le capacita para que estén en el mismo nivel de los demás compañeros. Además la empresa está en constante capacitación para

que el talento este actualizado en productos nuevos en el mercado. También motiva e incentiva el nivel de venta o el rendimiento en el cargo.

**TEORÍA ESTRUCTURALISTA** esta teoría tiene relación con el factor de competitividad que se planteó en el instrumento de competitividad que es **TALENTO HUMANO** ya que la empresa hace énfasis en la estructura de la empresa y en el ambiente.

**En CAS ANDINA:** la empresa tiene muy claro este factor y porque ha generado grandes niveles de competitividad, ya que en las especialidades y en cada unidad tiene personal idóneo de acuerdo a sus capacidades, para la empresa es muy importante la estructura organizacional porque de ella depende un buen funcionamiento y una buena gerencia. Es por ello que la comunicación que maneja es jerárquica.

**TEORÍA DE LOS SISTEMAS** esta teoría se relaciona con el factor de competitividad empresarial de **GESTION AMBIENTAL** debido a que este factor hace énfasis en el medio ambiente, tanto en cuidados como también, los grandes beneficios que tiene el cuidado del medio ambiente. Por otra parte la teoría de los sistemas no hace referencia a la tecnología y todo lo que tiene que ver con electrónica, sino que , hace referencia a un conjunto de unidades o áreas que trabajan por un mismo fin.

**En CASA ANDINA:** se ve identificado el logo que contribuye con el medio ambiente como un factor que hoy en día mide la competitividad de una empresa, y también una teoría que hace énfasis en el medio ambiente, es por ello que se ve algo claramente identificado por parte de la empresa en la unidad de carpintería ya que como se dijo inicialmente tienen un logo el cual da a

conocer que la empresa es amiga del medio ambiente, la teoría de los sistemas hace énfasis en el medio ambiente. Elemento que día a día está siendo gravemente afectado por las grandes industrias, es por ello que la empresa se ha preocupado por comercializar productos amigables con el medio ambiente y a contribuir internamente con el medio ambiente.

**CALIDAD TOTAL** esta teoría está relacionada con el factor de competitividad empresarial **Aseguramiento de la calidad** el cual hoy en día es tendencia para ser competitivo en el mercado ya que la parte fundamental de la empresa es comercializar productos de bajo costo o de un precio asequible pero de buena calidad y en la teoría de calidad total hace énfasis en el mejoramiento de productos y procesos.

**En CASA ANDINA:** en la empresa existen revisoría de calidad, pero para ello es necesario que la empresa se enfoque en conseguir la calidad total tanto para productos como para procesos, para ello es muy importante la planeación estratégica, ya que no se sensibiliza ni se dan a conocer a todo el personal las normas que rigen la calidad y la importancia y el estatus que brinda a la empresa comercializar y laborar bajo las normas de calidad.

**ENFOQUE ESTRATEGICO** esta teoría está relacionada con la **PLANEACIÓN ESTRATEGICA**, ya que el enfoque que tiene esta teoría es netamente es identificar las acciones vitales de la organización, es por ello que la organización trabaja bajo un estudio de planeación estratégica el cual se está cumpliendo poco a poco después de que cinco años atrás fue planteado por los socios y la alta gerencia de la empresa, la planeación estratégica es fundamental para saber en qué se está fallando y como se puede mejorar, como también las fortalezas que se tienen.

**En CASA ANDINA:** la empresa realiza constantemente la revisión y el cumplimiento de la planeación estratégica como parte fundamental del día a día de la empresa y una fuente competitiva. La empresa desarrolla un plan estratégico el cual fue construido hace cinco años el cual está dando los últimos resultados, para próximamente elaborar otra planeación estratégica. Hay que saber que la empresa se reserva la estrategia por la cual se rigen y la cual están encaminados a nuevas metas, para seguir siendo un fuerte competidor en el mercado.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La administración desde el punto de vista de muchos autores se la puede tomar como ciencia, arte y como técnica para Chiavenato Administrar es “El proceso de planear, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr un objetivo”. La administración es el fundamento de toda organización puesto que de ello depende la supervivencia en el mercado, es por ello que en esta investigación hemos encontrado que el uso de las teorías administrativas son una herramienta fundamental para las organizaciones, independientemente de la formación de los gerentes ya que en algunos casos son usadas sin ni siquiera tener conocimiento de las mismas. es por ello que se puede concluir que dentro de la organización casa andina y las otras organizaciones anteriormente estudiadas la formación de los gerentes no son netamente administrativos en su mayoría ingenieros con especialización en gerencia, lo mismo ocurre con los cargos altos todos están en la búsqueda de la formación administrativa ya que les resulta en su mayoría complejo aplicar teorías que ni siquiera conocen

Para esta investigación de caso hemos concluido que la relación que tienen las teorías administrativas y la competitividad es directa, porque hay varios tiempos de la medición de competitividad que se asemejan a las teorías administrativas es por ello se realizó el siguiente cuadro comparativo:

## CUADRO 2 RESUMEN TEORIAS Y COMPETITIVIDAD

ENFOQUES QUE MIDEN LA COMPETITIVIDAD	TEORIAS ADMINSTRATIVAS
Planeación estratégica	Enfoque estratégico, gerencia moderna
Contabilidad y finanzas	Enfoque Cuantitativo, teoría matemática
Gestión ambiental	Teoría situacional
Producción y compras	Teoría científica
Comercialización	benchmarking
Recursos humanos	Teoría de los recursos humano, teoría del comportamiento
Aseguramiento de la calidad	Calidad total
Sistemas de información	Teoría de los sistemas

Fuente: Esta investigación-Año2018

Para este estudio de caso es la teoría clásica y la teoría del comportamiento son las que predomina en CASA ANDINA .Es Henry Fayol con sus 14 principios ha logrado generar un estudio amplio de las organizaciones y se enfatizándose en la estructura y las funciones y es este conjunto de funciones las que llevan al crecimiento de la organización, es por ello que CASA ANDINA SAS, Tiene claro que durante toda su trayectoria en el mercado los principios

generales de la administración han hecho que esta organización tenga un incremento tanto de sus inventarios como el nivel de clientes y rentabilidad; aunque esta teoría surgió en el año de 1916 aún siguen predominando en las diferentes organizaciones especialmente en nuestra región ya que es esta teoría la que dio paso y sirvió de base para la gerencia moderna. Pero cabe resaltar que a pesar de que esta teoría es la más utilizada en Casa Andina no se usa ninguna en un 100% simplemente la gerencia busca la combinación perfecta para el entorno cambiante en el que se desarrolla con el fin de lograr una mejor competitividad.

CASA ANDINA SAS, tiene en cuenta que la jerarquía de la empresa es por ello que es muy importante y que se hayan llevado a cabo las segmentaciones de diferentes tipos comunicaciones, ya que durante el paso del tiempo la organización se ha ido especializando en diferentes Unidades o Áreas, el nivel jerárquico en CASA ANDINA SAS ha hecho que los colaboradores tengan claramente sus funciones, es por ello que cada unidad tiene su respectivo jefe, esto con el fin de que cada jefe se encargue de los colaboradores pertenecientes a la unidad (área), esto hace que CASA ANDINA SAS sea una organización que maneja su jerarquía y el orden de cada actividad a desarrollar.

Podemos concluir que la comunicación en CASA ANDINA SAS es manera jerárquica y directa con el fin de conocer cuáles son las necesidades y requerimientos del talento humano, esto es importante ya que de esto dependen diferentes factores de la organización como el diseño de cargo, la delegación de funciones, la dirección de cada unidad para el cumplimiento de objetivos.

Para CASA ANDINA SAS el proceso organizacional de la empresa se basa en proporcionar los elementos materiales y sociales necesarios para el funcionamiento de la empresa, ya que existen diferentes unidades tales como, sala de ventas, infraestructura, construcción, inventario, distribución, sistemas, contabilidad, logística, compras, cartera y recursos humanos. Quiere decir que requieren de materiales tanto para la ejecución de sus funciones como el conocimiento de la organización como tal y el conocimiento de su cargo a desempeñar. Esto hace que cada colaborador se desempeñe de la mejor manera posible y que genere un valor agregado para el cargo.

Para CASA ANDINA SAS la formación académica que tenga el colaborador, las competencias, la capacidad de liderazgo y la motivación que se tenga en las expectativas del cargo a desempeñar. Son aspectos claves para la elaboración de los cargo y de funciones que va a tener el nuevo integrante. Aunque a CASA ANDINA es muy importante que los colaboradores realicen plan carrera y que no haya rotación del personal, esto genera una ventaja competitiva ya que el colaborador se especializa en sus funciones y conoce más de la organización, contribuyendo al crecimiento de la misma. Es claro que si el énfasis permanece en las personas se habla de una teoría del comportamiento dentro del contexto organizacional.

CASA ANDINA como hace un mayor énfasis en el mejoramiento continuo en sus productos y procesos es aquí donde se lleva a cabo una relación directa entre la competitividad y las teorías organizacionales, uno de los factores importantes para la medición de la competitividad es que haya un mejoramiento continuo tanto en sus procesos como en sus productos, es por esta razón que se obtiene una respuesta clara de que para ser competitivo en el mercado se debe mejorar

contantemente, es por ello que casa andina se preocupa por mejorar cada procesos y producto para generar ventaja competitiva frente a sus demás competidores.

CASA ANDINA ha hecho énfasis en la planeación estratégica ya que hoy en día es de gran importancia planear para ser una fuerte competencia es por ello que CASA ANDINA ha hecho uso de la tecnología y ha implementado técnicas de mercadeo las cuales les ha resultado y según resultados obtenidos generan en CASA ANDINA un ventaja competitiva ya que a la hora en la que hacen uso del mercadeo le llegan a cada nicho de mercado.

En CASA ANDINA se lleva a cabo la planeación estratégica de una manera clara y concisa y este a su vez genera resultados positivos, esto se pudo observar en los resultados obtenidos gracias al instrumento aplicado de competitividad, en donde los niveles que se encargan de medir la competitividad fueron altos, y esto quiere decir que detrás de toda la planeación estratégica y su cumplimiento está el trabajo de un equipo que participa y quienes son responsables de su ejecución y cumplimiento.

Para CASA ANDINA el aseguramiento de la calidad es un factor importante en la organización ya los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector, es por ello que se puede decir que gracias a el cumplimiento de dichas normas, los resultados que se obtuvieron en el instrumento de competitividad dan a conocer que CASA ANDINA SAS es altamente competitiva.

En CASA ANDINA la gerencia y los altos mandos desarrollan programas de calidad y es por esta razón que la organización capacita a sus colaboradores frecuentemente generando una ventaja competitiva con el medio externo.

Algo que a CASA ANDINA SAS la hace una fuerte competencia es que en el momento de realizar su comercialización o la satisfacción del cliente tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento es por ello que sus niveles de competitividad en el factor comercialización se evidenciaron Muy Altos. Otra de sus ventajas competitivas es que Cuando hay un problema, la empresa realiza planeación y prevención, esto con el fin de crear soluciones objetivas.

CASA ANDINA se caracteriza por la especialización esto le permite que se sus operaciones se desarrollen de manera eficiente donde son las unidades de negocios y las especialidades la que hacen ser más productiva. Es la productividad parte de la competitividad, ya que una organización puede ser productiva mas no competitiva, Es por ello que podemos afirmar que CASA ANDINA SAS es competitiva en la región puesto que en el análisis de los diferentes factores como: Planeación estratégica es fuerte ya que maneja planes de acción por unidades y especialidades que van encaminados a la estrategia corporativa. Aseguramiento de la calidad es fuerte ya que se encuentra Certificada y presenta diferentes manuales que le permiten tener una gestión del conocimiento definida y siempre trabajando por el mejoramiento continuo. En cuanto a comercialización presenta estrategias de ventas y promoción a un bajo costo que acercan al cliente de manera directa , si hablamos de talento humano presenta una área definida que permite a los colaboradores encaminar sus objetivos personales con los de la organización,

brindando bienestar y seguridad a todo su talento humano en fin CASA ANDINA presenta muchas fortalezas en cuanto a competitividad esto se debe a su administración que es eficiente y eficaz y donde su talento humano trabaja en un mismo sentido, para conseguir la satisfacción de los clientes y el crecimiento en un entorno tan cambiante.

## 6.1. RECOMENDACIONES

Se recomienda generar una mayor sensibilización a todo el talento humano en cuanto a su plataforma estratégica y el rol que tienen con ellos, ya que se evidencio en varia preguntas que no eran claros con sus respuestas, se puedo evidenciar cual era el objetivo de la empresa, visitando la página web de la organización y hablando con algunos jefes de unidad pero habían muchos colaboradores que no lo conocían el objetivo de la organización.

Se recomienda capacitar al personal sobre el medio ambiente ya que en algunas respuestas se obtenían resultados erróneos a la verdadera visión que tiene CASA ADNINA y las responsabilidades con el medio ambiente.

Se recomienda capacitar al personal de la función que cumple un organigrama y cada jefe de unidad, ya que hubieron colaboradores que hacían referencia mediante el instrumento aplicado de teorías organizacionales que la comunicación únicamente se hace con especialidades, esto es totalmente falso, ya que cada unidad tiene su jefe inmediato, y no porque no sea especializado no pueda comunicarse con dicha personas.

Se recomienda manejar mejorar los controles de evaluación de desempeño de las diferentes sedes ya que se evidencio que la mejor administrada en cuanto a tiempos y atención es la sede centro y a pesar de que como bien se sabe cada sucursal es diferente se debe trabajar en conjunto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## ENSAYO

### LA CIENCIA Y EL ARTE PARA CONSTRUIR ORGANIZACIONES COMPETITIVAS

“El mayor reto en la actualidad para las organizaciones es afrontar los constantes cambios del medio, basados en los modelos de gerenciamiento y la toma de decisiones todo esto para ser los mejores, es decir más competitivos”

La administración se la puede tomar como ciencia, técnica, arte y disciplina que a través de la recopilación de experiencias generan nuevos conocimientos. Es el conocimiento parte fundamental de la toma de decisiones, es por ello que en las organizaciones la aplicación de conceptos teóricos basados en administración permite que sus directivos mitiguen el riesgo del constante cambio y la perspectiva del futuro sea más clara. Las teorías que le dan forma de manera consistente y constante a las organizaciones. La administración ha ido evolucionando con la humanidad puesto que desde la antigüedad el hombre tuvo que pensar, organizar, dirigir y ejecutar planes para satisfacer sus necesidades. Pero es desde la revolución industrial que se estudia a profundidad las pequeñas, medianas y grandes empresas para que afronten los cambios del mercado de manera efectiva, surgiendo nuevas experiencias, pensamientos e interrogantes, que han generado nuevas formas de administrar una empresa. Estas formas, métodos o modelos más conocidos como teorías administrativas permiten formar estrategias para obtener mejores resultados ante la competencia. Desde entonces diferentes autores se han dedicado al estudio de las empresas y su competitividad para lograr organizaciones más productivas, eficientes y eficaces, pero es en la actualidad, que la competitividad busca, crea y reforma a las

organizaciones, para que estas trabajen como un todo, siempre pensando en el mejoramiento continuo un concepto que nació en Japón en 1950 y fue llamado Kaizen por su creador Masaaki Imai. Pero cabe destacar que gran cantidad de autores han formado diferentes teorías que desde sus inicios buscaron darle a las empresas una connotación científica, pasar de lo empírico a lo técnico, todo esto con el fin de estandarizar ciertas prácticas que impactaron positivamente donde fueron aplicadas, es por ello que a pesar de haber sido creado en el siglo pasado aún son base fundamental para muchas organizaciones de la actualidad como es el caso de los autores Henry Fayol y Frederick Taylor con los principios de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos conceptos pertenecientes a la teoría clásica, se mantienen vigentes a pesar de que han surgido nuevas teorías y enfoques, incrementan la competitividad y productividad, también han surgido teorías humanistas que cambian el concepto del ser humano en la organización mejorando las condiciones, jornadas y pagos para los trabajadores. Actualmente la gerencia moderna ha generado nuevos conocimientos como es el caso de la calidad total que busca el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos organizacionales además de la preocupación por categorizar la competitividad de las organizaciones, regiones y países, pero para tratar de establecer que tan competitiva es una organización, existe el problema de dar valor al funcionamiento interno y externo, para establecer el grado de competitividad de cada organización con sus propios esfuerzos se determinan factores internos críticos como por ejemplo planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental. Ya que hoy en día uno de los indicadores que mide la permanencia y posicionamiento de las empresas en el mercado es la competitividad, hablando en términos económicos la competitividad es la capacidad que tienen las empresas, personas o

países para obtener rentabilidad frente a su competencia **Fuente especificada no válida.**, es por esta razón que se decidió realizar un estudio detallado sobre la competitividad puesto que cada organización tiene diferentes características.

En primera instancia esta investigación fue aplicada a algunas organizaciones constructoras de la ciudad de San Juan de Pasto. Esta investigación a la que se tituló “DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN PASTO Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD”, analizando el sector de la construcción y las diferentes formas de administración. Este sector ha generado grandes aportes al PIB de la economía colombiana y regional. Y a pesar que en la actualidad el crecimiento ha disminuido, sigue siendo un sector líder. El éxito radica que este sector combina diferentes profesiones que buscan la rentabilidad y viabilidad para la ejecución de los proyectos. es por ello que la formación de la alta dirección en administración presenta una pequeña preocupación en el país, debido que para afrontar los cambios, incertidumbre y la innovación son muy débiles y a pesar de que las empresas han crecido les falta mucho por mejorar en cuanto a cultura organizacional, formación de líderes; que entiendan con claridad su entorno externo creando escenarios que permitan generar empresas con mayor productividad asumiendo retos que desarrollen capacidades y habilidades gerenciales ante los cambios tecnológicos que no solo incrementen las utilidades sino que se logre propiciar nuevos conocimientos y facilidad para trabajar en equipo. La formación de líderes e investigadores resulta ser importante no solo para las empresas sino para el país, en el año 2011 Colombia se ubicó en el puesto 84 de los 142 países del mundo según el The World Economic

Fórum The Global Competitiveness Report con sus puntos que permiten medir la competitividad de los países. **Fuente especificada no válida.**

Para el caso de estudio realizado en la organización CASA ANDINA SAS donde se tituló la investigación DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHENEIDER CASA ANDINA SAS EN LA CIUDAD DE PASTO Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD”, se realiza la misma metodología.

En esta investigación, se diseñó diferentes instrumentos de recolección de información basados en los diferentes conceptos y teorías como por ejemplo: Para identificar la competitividad se tuvo en cuenta diferentes fundamentos como por ejemplo:

- “Índice IMD

El índice del IMD, toma el nombre de índice de competitividad, y se sustenta en la teoría sobre la competitividad surgida en el World Competitiveness Center. Garelli (2000) señala que la competitividad bajo esta teoría, es la capacidad del entorno de una nación para mantener la creación de valor añadido y, por consiguiente, la competitividad de sus empresas.

Se indica además que los países gestionan su entorno competitivo de acuerdo a cuatro fuerzas fundamentales (Díaz, 2010; Ramos 2001):

- Atractivo vs agresividad
- Proximidad vs globalidad

- Activos vs procesos
- La toma de riesgos individuales vs cohesión social

Instrumentalmente, el IMD realiza la medición en consideración de cuatro factores competitivos que comprenden más de 300 criterios y cuya interacción define el ambiente competitivo de un país (Ruíz, 2010).

- Índice WEF

El índice del WEF, se define como índice de competitividad global, desarrollado como se mencionó antes en la Universidad de Harvard, por el Institute for Strategy and Competitiveness, tomando de base la teoría de Michael Porter; el cual hace explícita la diferencia en el nivel de análisis, de un nivel macro y micro cuando se toma a un país como unidad de análisis. Los pilares de la competitividad para el WEF, son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación de los mercados financieros, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

- Mapa de Competitividad del BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la MIPYME (Saavedra García, 2012). El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y

aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera, López y Ramírez, 2011).

Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones (Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina, 2015).

- Planeación estratégica
- Contabilidad y finanzas
- Gestión ambiental
- Producción y compras
- Comercialización
- Recursos humanos
- Aseguramiento de la calidad
- Sistema De Información”

Además del diseño de una matriz que recopila las diferentes teorías, específicamente 22 analizadas en 14 dimensiones las cuales permiten establecer cuáles son las teorías con mayor aplicación ayudando a determinar que modelo de administración presenta la organización.

Con lo anterior se define la competitividad en las organizaciones y su modelo de administración. Para este análisis se da mayor preponderancia a los factores que la empresa controla, claro está que el entorno macroeconómico también influye en desempeño de las organizaciones, pero si se considera un principio económico denominado CETERIS PARIBUS: (Expresión latina que significa "todo lo demás constante"), para los factores macro económicos de entorno donde se desempeñan las organizaciones, se tomara como base el modelo propuesto por Banco Interamericano del Desarrollo, en este modelo los factores son netamente manejados por la organización, por lo tanto de su buena implementación y funcionamiento dependerá la competitividad, con el fin de establecer una correlación entre las teorías administrativas y la competitividad se ha diseñado un cuadro resumen, el cual relaciona los factores BID a ciertas teorías administrativas, a continuación se representa el cuadro:

INTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD (FACTORES BID)	MATRIZ DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS
Planeación estratégica	Teoría de la administración estratégica
Contabilidad y finanzas	Teoría de la administración estratégica
Gestión ambiental	Teoría contingencia

Producción y compras	Teorías modernas, Teoría de la administración estratégica, Teoría clásica
Comercialización	Teorías modernas, Teoría de la administración estratégica, Teoría Clásica.
Recursos humanos	Teoría humanística, Comportamiento
Aseguramiento de la calidad	Calidad total
Sistema De Información	Calidad total (gestión del conocimiento)

Fuente: investigación propia.

Con esta correlación se estableció una relación directa entre aplicación de teorías administrativas y competitividad, debido a que cada factor del BID incluye varios ítems los cuales corresponden a prácticas descritas por algunas teorías administrativas.

Para fundamentar de manera lógica esta afirmación se hace referencia en esta investigación en la cual se evidencia que los ítems para evaluar la aplicación de varias teorías en una organización coincide con algunos factores mencionados por el BID, lo cual se resume en la anterior tabla, entonces para que una empresa sea competitiva partiendo de estas ideas deberá hacer uso de varias teorías administrativas las cuales apunten a mejorar los factores BID.

A pesar de enfatizar en factores microeconómicos, las teorías administrativas al paso del tiempo también han incluido el ambiente externo a las organizaciones como es el caso de la teoría de sistemas la cual ve a la organización como un sistema el cual a su vez contiene otros sistemas de menor tamaño y pertenece a un sistema mucho mayor o macro sistemas, que viene

siendo el entorno en el cual la empresa no lo controla, pero si se puede adoptar estrategias de prevención a cambios, una idea similar es la que concibe la teoría contingencial, la cual centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa, esos aspectos o visiones teóricas apuntan a que la organización se desempeñe de manera óptima en su entorno lo cual es una premisa de la competitividad. La competitividad se confunde con términos que tienen relación directa o indirecta con ella, por ejemplo se mencionara algunos factores como: eficiencia, eficacia, calidad total, productividad, estrategias; estos factores han logrado identificarse en las empresas de construcción los cuales han generado un resultado de competitividad medio, esto quiere decir que la competitividad depende de un sin número de factores los cuales deben ir enfocados en los métodos o modelos de teorías administrativas que la alta gerencia aplica.

Un hallazgo interesante fue que la teoría que predomina en las empresas constructoras y CASA ANDINA SAS es la TEORÍA CLÁSICA esto se debe a que estas organizaciones se desarrollan en el sector de la construcción es una actividad muy tradicional que surgió desde la evolución de la humanidad y que se caracteriza por ser nómada, si así se la podría llamar ya que una vez terminadas las obras o proyectos se traslada a otro, además de que no utiliza una producción en serie lo que significa que su producción no va ser en cadena sino concentrada y a pesar de que se han generado innovación tecnológica, la construcción y la comercialización utiliza mano de obra operativa poco cualificada pero con gran experiencia que generen productos

con calidad es por ello que este sector se adapta a los fundamentos de esta teoría que hace énfasis en la división del trabajo, autoridad y respeto, disciplina, subordinación, remuneración personal entre otros esta teoría es muy formal lógica y rígida que se encarga de hacer uso efectivo de los recursos, cabe destacar que la TEORÍA DE COMPORTAMIENTO también predomina esto significa que las empresas han evolucionado y se ha preocupado por mejorar la competitividad y productividad, todo logrado por la motivación del talento humano ya que como lo expresa uno de los principales exponentes de esta teoría Abraham Maslow con su pirámide de necesidades, el talento humano debe satisfacer cada una de sus necesidades desde las fisiológicas hasta las de autorrealización que permite de las organizaciones generar beneficios a cada una de las partes de interés, además se determinó que no se usa una sola teoría ni tampoco se usan todas las características que componen a las teorías, las organizaciones funcionan aplicando consciente e inconscientemente varios fundamentos de varias teorías, esto coincide con los factores de competitividad, los cuales se basan en características o factores que fundamentan las teorías administrativas.

Es importante saber que el futuro y crecimiento de una empresa depende de la forma de gerenciar y como anteriormente se mencionó Colombia debe invertir en la formación de líderes con conocimientos, habilidades y aptitudes que generen ventajas competitivas en el mundo empresarial. Directivos más competentes que mitiguen los riesgos y estigmas a los que se están acostumbrados hoy en día.

Se puede concluir que el uso de las teorías administrativas genera mayor competitividad y a pesar de que nuestra región está atrasada en desarrollo organizacional y todavía existen gerentes

empíricos, se hizo evidente la preocupación de las nuevas generaciones por su formación, en administración y gerencia ya que con el transcurso de los años aparecen nuevos fundamentos que permiten adaptarse al entorno lleno de incertidumbre. Por otra parte cabe destacar que en ninguna organización se hace uso de una sola teoría y como bien se sabe no existe verdad absoluta, es por esta razón que se realiza una serie de combinaciones de acuerdo a las necesidades del mercado y la empresa, que les permita generar ventajas tanto para la empresa como para el talento humano, entendido hoy en día el talento humano como el eslabón más fuerte que tienen las organizaciones. Para finalizar se puede concluir que para ser competitivo hay que ser inteligente y para ser inteligente se debe ser competitivo, ya que la base fundamental de los nuevos cambios y nuevas tendencias, hacen parte del pensamiento de aquel; pensamientos que obliga a el cambio hombre para poder ser mejor, y para ser mejor hay que continuar cambiando; y el cambio genera en cada una de las empresas competitividad.

Sea lo que seas, sé el mejor (Abraham Lincoln)

### Bibliografía

ADMINISTRATIVAS, T. (20 de MAYO de 2012). *TEORIA DE LA REINGENIERIA*.

AMORÓS, E. (2007). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL -En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

ANDINA, C. (s.f.). *CASA ANDINA*. Obtenido de <http://casaandina.com.co/oficial/>

BERTALANFFY, L. V. (2009). *PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de <http://www.santiagokoval.com/2017/01/09/la-cibernetica-de-norbert-wiener/>

BOGOTA, S. J. (16 de JUNIO de 1971). *CODIGO DEL COMERCIO DECRETO 410*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Bonnot, L. (2017). *El Empowerment o Empoderamiento*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/el-empowerment-o-empoderamiento-leandro-bonnot>

CÁMARA DE COMERCIO, (MAYO/2012), “ANUARIO ESTADÍSTICO, MOVIMIENTO DEL REGISTRO PUBLICO 2011, obtenido de <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Boletin-Estadistico.-Movimiento-del-registro-publico-I-2016.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO, (JULIO – SEPTIEMBRE 2012), GAZETA EMPRESARIAL. SEGUNDA EDICIÓN

CASTILLO, E. Á. (2014). *CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO- ANALISIS DE INFORMACION SECUNDARIA.*

Obtenido de

<http://sipersn.udenar.edu.co:90/sipersn/docs/ipp/ISSE/CaracterizacionSocialyEconomicadelDepartamentodeNarino.pdf>

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1996) “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”. CUARTA EDICIÓN. MC GRAW HILL.

CLASES&CALIDAD. (2014). *PYMES: ventajas de usar Outsourcing.* Obtenido de

<http://www.clasec.net/pymes-ventajas-de-usar-outsourcing/>

CLUSTER, C. (2011). *GUÍA DE TRÁMITES LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN MEDELLIN.* Obtenido de Cluster Medellin:

[http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites\\_constituci%C3%B3n\\_empresas.pdf](http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf)

COLOMBIA, D. N. (2015). *Índice Departamental de Innovación 2015.* Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/%C3%8Dndice%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Departamental%20para%20Colombia.pdf>

CONFECAMARAS. (SEPTIEMBRE de 2016). Obtenido de NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA:

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%0D%0B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0D%0B0lisis_Economico_N_11.pdf)

DAFT, R. L. (2004). “ADMINISTRACIÓN SEXTA EDICION” . México, D.F. : Thomson.

DAFT, R. L. (2004). ADMINISTRACION SEXTA EDICION. MEXICO: THOMPSON.

DANE. (s.f.).

DAVID R. HAMPTON, ADMINISTRACION” TERCERA EDICIÓN, MC GRAW-HILL

Dinero, R. (2016). *Ranking de los departamentos más competitivos de Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/indice-departamental-de-competitividad-2016/239412>

D'Oporto, M. (2010). *Motivación con Chester Barnard "Ensayar y fallar es por lo menos Aprender, no ensayar es sufrir la inestimable perdida de lo que pudo haber sido" (Chester Bernard) ...* Obtenido de [motivacionbarnard.blogspot.com.co/](http://motivacionbarnard.blogspot.com.co/)

ESPINOSA, J. H. (4 de MARZO de 2014). *La importancia de la planeación estratégica* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

FERNÁNDEZ-RÍOS, MANUEL. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: TEORÍA, MÉTODOS Y EJERCICIOS. ESPAÑA EDITORIAL EDICIONES DIAZ DE SANTOS 2007

GALLEGO, F. E. (2007). *HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMIA ORGANIZACIONAL*.

Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-

HerbertASimonYLaEconomiaOrganizacional-2578530.pdf

GARCIA, R. (s.f.). *ADMINSITRACION CIENTIFICA*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml>

GROSS, M. (2009). *PENSAMIENTO ADMINSITRATIVO*. Obtenido de

[http://manuelgross.bligoo.com/content/view/576555/Estilos-de-Administracion-](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/576555/Estilos-de-Administracion-Teoria-X-y-Teoria-Y.html)

[Teoria-X-y-Teoria-Y.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/576555/Estilos-de-Administracion-Teoria-X-y-Teoria-Y.html)

GUERRERO ORLANDO “ESTRUCTURAS DE LAS MICROEMPRESAS DE COMERCIO, SERVICIOS E INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2011”

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, . (2008). *ADMINSITRACION UNA*

*PERSPECTIVA GLOBAL EDICION 12*. MEXICO: MC GRAW HAILL.

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuad](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf)

[erno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf). (septiembre de 2016).

*[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_11.pdf)*.

LOZANO, J. J. (2013). *LA TEORÍA CONTIGENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN*.

Obtenido de <http://teoriasadministrativasg3n.blogspot.com.co/p/teoria-de-la-contingencia.html>

MENDEZ, CARLOS, (2008) “METODOLOGÍA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CON ÉNFASIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES”.

LIMUSA

MIGUEL, L. (2010). *SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN*.

Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>

MOSQUERA, C. A. (30 de Diciembre de 2017). *Consultas laborales*. Obtenido de

[http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=464:2017-12-30-23-15-49&catid=1:laboral&Itemid=86](http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=464:2017-12-30-23-15-49&catid=1:laboral&Itemid=86)

MURILLO, M. (2008). *PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de

[www.monikmurillos.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html](http://www.monikmurillos.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html)

PROCOLOMBIA. (2016). *EL MUNDO INVIERTE EN COLOMBIA- INVERSIONES EN*

*MATERIALES DE CONSTRUCCION*. Obtenido de

[http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR\\_MATERIALES\\_DE\\_CONSTRUCCION\\_2016.pdf](http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_MATERIALES_DE_CONSTRUCCION_2016.pdf)

RAMÍREZ CARDONA, CARLOS/FUNDAMENTOS-DE ADMINISTRACIÓN/EDICIÓN/ECOE-EDICIONES/UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO/EJEMPLAR # 6

ROMERO, C. (2016). *PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL "Nariño, Corazón del Mundo 2016-2019"*.

ROSARIO, U. D. (2016). *ÍNDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>

RUANO, EDUARDO. CALDERON, FELIPE & SANTACRUZ, ALEJANDRA. (JUNIO/2012) "CUENTAS ECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE PASTO 2005- 2010" FACEA & CEDRE. UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

SAAVEDRA, M. L. (s.f.). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)

SALA-I-MARTÍN, P. X. (2016). *The Global Competitiveness Report*. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

SANTELLA, C. (2009). *BENCHMARKING*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos91/sobre-benchmarking/sobre-benchmarking.shtml>

TARAPUEZ, ANA LUCIA. “FORMULACIÓN DE UN MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS Y FORJA – CEFORJA UBICADA EN LA CIUDAD DE PASTO”

TAYLOR, FREDERICK (1979) “PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA” SEXTA EDICION.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. (2102) “TENDENCIAS” REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. VOLUMEN XIII NO 1.

Wikipedia. (s.f.). *Pasto*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto\\_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia))

# **ANEXOS**

**ANEXO 1 RESULTADOS DE APLICACIÓN  
DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS CASA  
ANDINA SAS**

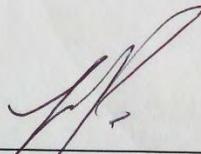
**ANEXO 2 CARTA DE ACEPTACION CASA  
ANDINA**

## CARTA DE ACEPTACION

Gracias a la respuesta favorable por parte de gerencia, ante la solicitud realizada por las estudiantes egresadas Gabriela Bermúdez de la Cruz y Angie Marlyn González Muñoz del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño se da autorización y aceptación para el desarrollo de su investigación titulada DESCRIPCIÓN DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA ELMER SCHNEIDER CASA ANDINA SAS DE LA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO Y SUS NIVELES DE COMPETITIVIDAD que iniciara en el mes de enero 2018, con el trabajo de campo, llevado a cabo en las instalaciones sede centro y sede sur, a todo su talento humano. Dicho trabajo de campo consta de tres instrumentos para aplicar:

1. Matriz de teorías administrativas.
2. Encuesta competitividad.
3. Encuesta de percepción.

En constancia se firma a las siete (7) días del mes de diciembre del dos mil diecisiete (2017)



Jorge Andrés Maigual  
Director Sala de ventas

**ANEXO 3 MATRIZ DE RESULTADOS**  
**TEORIAS EN CAS ANADINA SAS EN EXCEL**

## **ANEXO 4. EVIDENCIA FOTOGRAFICA**



Lugar: casa andina Sede Centro

aplicación de instrumentos de recolección de información

Asesores comerciales



Lugar: casa andina Sede Centro

aplicación de instrumentos de recolección de información

Jefe de ventas



Lugar: casa andina Sede sur

aplicación de instrumentos de recolección de información

Cajero y directora de ventas

Cajero y direct



Lugar: casa andina Sede Sur

aplicación de instrumentos de recolección de información

Director de pintura



Lugar: casa andina Sede Sur

aplicación de instrumentos de recolección de información

Unidad de construcción