

**Sentidos que sustentan las prácticas administrativas: el caso de la gerencia de la
empresa Audicons auditores y consultores S.A.S.**

Juana Camila Escobar Mejía.

Nicolás Gaviria Saldarriaga.

Universidad de Manizales

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Programa de
Administración de Empresas**

Manizales

2019

Universidad de Manizales

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas**

**Sentidos que sustentan las prácticas administrativas: el caso de la gerencia de la
empresa Audicons auditores y consultores S.A.S.**

Trabajo de grado para optar al título de Administradoras de Empresas presentado por:

Juana Camila Escobar Mejía.

Nicolás Gaviria Saldarriaga.

Asesor:

José Fernando Muñoz Ospina M.

Manizales, noviembre de 2019

Nota de aceptación: _____

Firma del director de la tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, _____

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Dios, por bendecirnos, por ser nuestro apoyo y nuestro respaldo en este camino llamado vida.

Gracias a nuestras familias:

Gracias a mi familia, por el apoyo incondicional que me brindan día a día, gracias por ser el motor para superarme en todos los aspectos de mi vida. Gracias a mis padres por ser mi mayor ejemplo.

-Juana

A papito Dios y mamita María por ser la guía y la fortaleza más importante a lo largo de mi vida

A mis Padres Fabio y Patricia por formarme como una persona íntegra, por darme su cariño y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida brindándome los mejores consejos y deseos para salir adelante.

-Nicolás

Agradecimientos generales:

A la Universidad por formarnos día a día no solo como profesionales sino como personas, de manera especial queremos agradecerle, al profesor José Fernando Muñoz Ospina. Tutor de esta investigación, que gracias a su acompañamiento y apoyo ha hecho posible la realización de este estudio.

Contenido

1	Introducción.....	8
2	Referente Teórico	17
2.1	Organización.....	18
2.2	Empresas	19
2.3	Administración.....	26
2.4	Proceso administrativo.....	28
2.5	Teoría de Recursos y Capacidades.....	41
2.6	Competitividad.....	44
2.7	PYMES	46
3	Resultados y discusión de información.....	50
3.1	Identificar los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales	50
3.2	Caracterizar el proceso administrativo de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales.....	60
4	Conclusiones	78
5	Referencias bibliográficas	80
6	Anexos	84
6.1	Anexo 1: Entrevista semiestructurada.....	84
6.2	Anexo 2: Entrevista Estructurada	94

Contenido de tablas

Tabla 1 La función de planeación	63
Tabla 2 La función de Organización.....	67
Tabla 3 La función de Dirección	72
Tabla 4 La función de Control	77

Resumen.

La implementación del proceso administrativo es de suma importancia para las organizaciones dado que es un medio fundamental que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el proceso administrativo, permite que el administrador dirija de forma eficaz la organización, estableciendo escenarios productivos en el marco de esquemas organizacionales enfocados hacia objetivos y procesos coordinados mediante el trabajo humano y la disponibilidad de recursos.

En relación a lo anterior, este estudio buscó establecer los sentidos y prácticas del proceso administrativo en una empresa de la ciudad de Manizales. Para el alcance de este propósito, la investigación se direccionó por un enfoque cualitativo desde el método de estudio de caso; este correspondió a la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S de la ciudad de Manizales. La recolección de información se realizó mediante una entrevista semiestructurada y una entrevista estructurada aplicada al gerente de la empresa. En el desarrollo del proceso investigativo, se logró evidenciar que el gerente de la empresa realiza de manera intuitiva y empírica sus prácticas gerenciales, no obstante sus acciones se enmarcan en lo que la teoría del proceso administrativo. Con lo anteriormente mencionado con respecto a Audicons, se logra evidenciar una informalidad administrativa, lo cual repercute en la empresa de la siguiente manera:

- La empresa se vuelve vulnerable a las situaciones que se presenten en el mercado.
- No hay un buen aprovechamiento de oportunidades con respecto a la evolución o cambios en el entorno donde se desempeña la empresa.
- La empresa puede presentar un estancamiento, es decir, no lograr una evolución en cuanto a sus procesos, para la prestación de mejores servicios que los lleve a ser competitivos en el mercado.

1 Introducción.

El trabajo que se presenta en este informe final tuvo su origen en el escenario académico e investigativo del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales, en el que se ha iniciado un proceso de reflexión crítica sobre los fenómenos que determinan el éxito o el fracaso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia y otros países del mundo.

En relación a lo anterior, el problema de investigación se empezó a configurar desde la revisión de la literatura académica sobre las problemáticas que deben enfrentar las Mipymes para lograr la supervivencia en los mercados y alcanzar estados competitivos.

En este sentido, a partir de la literatura académica revisada, se evidencio que en la unión Europea las pequeñas y medianas empresas se consolidaron como el principal impulsor de la economía en los países que la componen, evidenciando la gran importancia en la creación de empleos.

Las PYMES son responsables de la mitad del valor del comercio intracomunitario de bienes, al representar el 51% de las importaciones dentro de la Unión Europea y el 45% de las exportaciones dentro de la UE. En España, el 98,5% de las empresas son Pymes y representan el 51,1% del valor de las exportaciones y el 53,3% de las

Importaciones (Eurostat, 2017).

De igual manera las Mipymes en Latinoamérica han sido de gran estudio y análisis, por su gran influencia en la economía del país, las Mipymes en Latinoamérica generan un gran porcentaje de trabajo para sus habitantes y son el 90% del tejido empresarial y representan el 28% del PIB (Ceeo, 2018).

En este mismo orden y dirección, Colombia en la búsqueda del desarrollo económico, el congreso, crea la ley 590 del 2000 para el fomento del micro, pequeñas y medianas empresas denominadas Mipymes las cuales están clasificadas y explicadas según esta ley en:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 590, 2000). La ley pretende promover el desarrollo integral de las Mipymes para que consecuentemente se generen fuentes de empleo y la consolidación de unidades productiva en aras de un mayor desarrollo económico local y regional (ley 590, 2000).

La ley descrita se demuestra, que el interés estatal por promover el fortalecimiento de las Mipymes, está dado en que, en la estructura empresarial del país, el 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas empresas, lo que hace que estas sean uno de los mayores motores de la economía colombiana, demanda el 80% del empleo y representan el 35% del PIB del país (Dinero, 2017). De igual manera en Colombia hay ciertas entidades que apoyan el desarrollo de este tipo de empresas como lo son Banco de Comercio Exterior de Colombia -Bancoldex, entidad dedicada a promover la competitividad y productividad de las empresas colombianas, otra entidad es el fondo emprender SENA, Procolombia, INNpulsa, entre otras.

Siguiendo la tendencia nacional, en la ciudad de Manizales las cifras de constitución de su tejido empresarial muestran la preponderancia de las Mipymes. En este sentido, el estudio realizado por la Cámara de comercio de Manizales (2018) se expresa que “clasificando según los criterios de tamaño empresarial de la Ley Mipyme a nivel nacional, se evidencia que el 99% son microempresas (98,8% en Manizales, 99,2% en Villamaría y 99,7% en Anserma)”.

Cómo se logra evidenciar anteriormente, en Manizales la mayoría de las empresas son Mipymes. Sin embargo existen empresas que son informales. Las razones para esta última situación se asocian con una serie de mitos, como lo es inscribir y formalizar la empresa ante la cámara de comercio y los demás entidades sólo cuando se está alcanzando el punto de equilibrio, porque de lo contrario, no se ve la necesidad de registrarla, porque se puede presentar como opción el cierre de esta. Otro de los mitos más comunes, en cuanto a la formalización de las empresas ante la cámara de comercio es por falta de información acerca de este tema y la más común por faltas de recursos.

Aunque los programas de apoyo y de fomento al empresarismo provoca que diariamente se creen empresas, las cifras también demuestran que existe una alta tasa de mortalidad de micro, pequeñas y medianas empresas. Según Redacción economía (2018), cerca de la mitad de las pequeñas y medianas empresas de Colombia se quiebra después del primer año. En Latinoamérica el 52% de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen ninguna ayuda financiera. En Colombia el 62% de las Mipymes no cuenta con acceso a préstamos financieros. En este país estos tipos de empresas tiene poca oferta crediticia y altos costos en los intereses, lo anterior trae como consecuencia que las Mipymes no hagan una buena inversión en recursos, por falta de financiamiento y apoyo en la creación e inversión en la idea de negocio, lo que hace que los empresarios no puedan cumplir en totalidad con su objeto, no puedan prestar un buen servicio u ofrecer un buen producto que sea competitivo en el mercado y de una rentabilidad, y esto conlleva a que las empresas mueran.

Con respecto al tema anterior la mortalidad de las Mipymes como se logra evidenciar, es a causa de la vulnerabilidad que estas presentan, esto debido a diferentes aspectos, entre ellos la informalidad administrativa.

Colombia se Formaliza es un programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT para la formalización de empresas informales, con el propósito de generar más empleos formales y de mejor calidad, con mayores ingresos tanto de poblaciones vulnerables que operan en la informalidad, como de pequeños empresarios. (Opción ciudadana, 2017).

Se debe tener en cuenta las fortalezas y las debilidades de las empresas para así reconocer la vulnerabilidad a la que las Mipymes se ven expuestas. En relación con la planificación, los recursos financieros, al ámbito laboral, la innovación y la competitividad, desde un enfoque estratégico, los siguientes autores, Mora, Vera & Melgarejo (2013), expresan lo siguiente:

Si bien las fortalezas y debilidades que posee una empresa se encuentran principalmente cuando se evalúan los recursos y las capacidades con que cuenta, las oportunidades y amenazas surgen cuando se estudia el entorno en el que se encuentra la organización y el mercado en donde está compitiendo. Así, si los pequeños empresarios generarán un plan de acción y una estrategia que los guiara, podrían identificar las oportunidades que se le están brindado desde el exterior de su empresa, las cuales les permitirían fortalecer las capacidades y los recursos con los que cuentan, y no estar luchando sin dirección en el día a día (p. 83).

En este sentido, se encuentran varias investigaciones que hablan de este tipo de empresas y su relación con la competitividad, García, Cerrano & Blasco (2005) afirman que la innovación y la gestión ejercida en las micro y pequeñas empresas son la respuesta estratégica al actual entorno competitivo. Sumado a esto Mora, Vera & Melgarejo (2013) afirman que la competitividad empresarial está relacionada con lo que ocurre por fuera de la empresa (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero la competitiva depende directamente del desempeño interno de la empresa,

es decir, la estrategia empresarial es un factor primordial para alcanzar un buen posicionamiento y éxito en el mercado.

En el marco de las consideraciones anteriores, en este trabajo, el problema de investigación se circunscribió a la empresa de Audicons S.A.S ubicada en la ciudad de Manizales, Audicons es una empresa conformada por auditores y consultores, que se dedica principalmente al campo de la revisoría fiscal, auditoría externa, asesoría y consultoría. Actualmente esta empresa cuenta con 20 trabajadores, entre ellos gerentes, los asesores de las diferentes áreas tales como: Asesoría financiera, tributaria, control interno, y de apoyo en salud, SG-SST, Staff jurídica y contable. El número de trabajadores y el total de sus activos la definen como una pequeña empresa.

Teniendo en cuenta el problema descrito en los párrafos previos, el interrogante que orientó el ejercicio investigativo fue el siguiente: ¿Cuáles son los sentidos que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S de la ciudad de Manizales?

Para dar cuenta de este cuestionamiento, se sistematizó el problema de investigación para lo cual se formularon las siguientes subpreguntas: a) ¿Cuáles son los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales y, b) ¿Cuáles son los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales?

En consecuencia, con las preguntas de investigación planteadas se definió el siguiente objetivo general y concordantemente los objetivos específicos.

En este sentido el objetivo general fue: Establecer los sentidos que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores de la ciudad de

Manizales. Para alcanzar este objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: a) Identificar los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales y, b) Caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales.

Esta investigación surge del macro proyecto denominado “patologías gerenciales de las Pymes colombianas” y se justifica por la necesidad de comprender los fundamentos de las acciones administrativas determinantes del éxito o el fracaso de las Mipymes. Como se ha dicho, esta investigación analizo el caso de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S de la ciudad de Manizales.

Se asume que el tema abordado en el estudio de sumo interés para la administración, especialmente para las personas y empresarios que se encuentran en el proceso de emprender o que ya tienen sus negocios establecidos y que deseen mejorar sus capacidades administrativas. Se entiende además que mejores capacidades administrativas contribuyen a un mayor desempeño empresarial. Es decir la aplicación de una administración basada en el conocimiento y en los métodos administrativos, es consecuente con el desarrollo de la empresa. Adicional a lo anterior, este estudio se justifica desde un enfoque académico e investigativo, porque se enfoca en una línea de trabajo analítico, reflexivo y propositivo, que desde las escuelas de administración y en específico desde la escuela de administración de la Universidad de Manizales se tiene un interés particular por comprender y contribuir al fortalecimiento de los procesos gerenciales de las Mipymes de la ciudad y el departamento.

Como medio para el cumplimiento de los objetivos planteados, la investigación se desarrolló haciendo uso de los recursos metodológicos que se describen a continuación.

Para el desarrollo de la investigación se asumió que la naturaleza de la realidad objeto de estudio se hace visible y concreta en las ideas de sujetos con roles administrativos en un ambiente empresarial, específicamente de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. De esta manera, se entiende que la realidad del proceso administrativo se hace comprensible en las creencias organizacionales y los procesos que realiza el administrador o gerente, para manejar eficazmente la organización. En concordancia con dicha realidad, esta investigación se circunscribió a un enfoque cualitativo orientado bajo un esquema de estudio de caso intrínseco (Stake, 2007).

Como mecanismos para la recolección de la información en función de los objetivos específicos del estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos.

- Entrevista semiestructurada. Se buscó con este instrumento conocer las ideas sobre la organización y admiración de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. Con base a lo anterior para esta investigación la entrevista se realizó directamente con el gerente de Audicons en el domicilio propio de la empresa en la ciudad de Manizales; la entrevista tuvo una duración aproximada de media hora.
- Entrevista estructurada. Con este instrumento se reunió información para caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control en la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S realiza cotidianamente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La información recolectada por los instrumentos descritos, fue sistematizada e interpretada de manera cualitativa, con respecto al tipo de investigación y a los propósitos del estudio.

--El proceso llevado para la realización de la entrevista semiestructurada, fue inicialmente desgrabar la entrevista de un dispositivo de audio a un documento de texto; la información fue

desgrabada utilizando el lenguaje propio, los modismos utilizados por el gerente para dar respuestas a las preguntas planteadas. Para analizar la información se procedió a la codificación de la entrevista; para esto, se señalaron con un mismo color frases o expresiones que hacían referencia a una creencia o pensamiento sobre la empresa y la administración, cada código se concretó la denominación dada por el equipo investigativo. Las relaciones entre los diferentes códigos hallados sirvieron como medio para la emergencia de las categorías del estudio.

--Para la realización de la entrevista estructurada, se desarrolló un contraste teórico con respecto al proceso administrativo. Para el análisis y organización de la información se efectuó un formato el cual estaba dividido en categorías cada una con una pregunta global y de esta se desprendían unas subpreguntas, a las cuales el gerente de la empresa les dio respuesta.

A continuación, se describen cada una de las etapas o momentos que direccionaron de manera lógica el ejercicio investigativo. Este proceso estuvo conformado por cinco etapas específicas denominadas de la siguiente manera: a) Etapa 1. Fundamentación Teórica, b) Etapa 2. Diseño y validación de instrumentos, c) Etapa 3. Recolección de Información, d) Etapa 4. Sistematización y Análisis de Información y, e) Etapa 5. Construcción del Informe Final y socialización de resultados.

Etapa 1. Fundamentación Teórica

Como paso inicial para el desarrollo del proceso investigativo se procedió a construir el marco teórico, que explico el problema de investigación. Para esta etapa se abordó y se identificaron los principales autores que explican las categorías definidas en los tópicos del marco teórico. De esta manera el resultado de esta etapa permitió realizar los análisis posteriores de una manera concreta.

Etapa 2. Diseño y validación de instrumentos

Posteriormente a la etapa uno el equipo investigador basado en la teoría y los instrumentos de recolección de información para el desarrollo de la investigación procedió de la siguiente manera:

- Elaboración de la entrevista semiestructurada la cual se enfocó al gerente de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S con el objetivo de identificar los sentidos administrativos y organizacionales de la gerencia de la empresa.
- Construcción de una entrevista estructurada, con sus respectivos requerimientos, donde se identificó los procesos de planeación, organización, dirección y control que se realiza dentro de la empresa.

Etapa 3. Recolección de Información

Posteriormente a la construcción de los instrumentos se procedió a la recolección de datos en la empresa. Se contactó al Gerente, para aplicarle la entrevista, además se destinó una jornada para realizar una entrevista estructurada, plasmando esta información en un esquema de preguntas realizado previamente, para que posteriormente los datos puedan ser analizados de una mejor manera. Se conoció como la empresa implementa el proceso administrativo y cómo de qué manera lo realiza.

Esta etapa se desarrolló en el mes cuatro de la investigación como lo indica el cronograma, se visitó el área de estudio dos días, donde se recolectó la información necesaria para el análisis.

Etapa 4. Sistematización y Análisis de Información

Para el análisis e interpretación de los datos recolectados en la empresa, se procedió a la sistematización de la información en archivos de textos y matrices de análisis. Este procedimiento sirvió para la emergencia de los hallazgos y resultados de la investigación

Etapa 5. Construcción del Informe Final y socialización de resultados.

Con los resultados de la etapa anterior, se procedió a construir el informe final donde se plasmó todo lo realizado y analizado en el ejercicio investigativo. El informe da cuenta del procedimiento lógico y riguroso desde que inicio el estudio hasta la definición de las conclusiones del mismo.

Con lo dicho anteriormente se da una orientación de la estructura del trabajo, principalmente, se tiene el referente teórico, donde se sustentó y se expuso cada una de las teorías que ayudan a tratar el problema de investigación. Continuamente, se presentan los resultados del análisis de los métodos de recolección de datos, los cuales responden a los objetivos específicos.

Por último, se presentan las conclusiones pertinentes a las que se llegó a lo largo del ejercicio investigativo y que se relacionan directamente con las formas de pensamiento y acción administrativas del gerente de la empresa Audicons auditores y consultores de la ciudad de Manizales.

2 Referente Teórico

El referente teórico que fundamenta esta investigación, el cual permite conocer y entender los conceptos más importantes los cuales propician el desarrollo de este caso de estudio, se abordó desde la realización de los tópicos del marco teórico que fue el derrotero de la redacción del marco teórico, el cual se dio desde lo más general hasta lo más específico comenzando con la teoría de la organización de la cual nace la teoría de empresa, y siguiendo con temas tales como; administración, proceso administrativo, teoría de recursos y capacidades, competitividad empresarial y finalmente las micro, pequeñas y medianas empresas.

A continuación se demostraran las principales bases teóricas expresadas por diferentes autores que postulan sobre la temática de la investigación.

2.1 Organización

Esta es la categoría que engloba al concepto de empresa, debido a que nuestra sociedad se encuentra compuesta por diferentes organizaciones, siendo estas sistemas sociales que componen la empresa.

En el desarrollo de la vida de los seres humanos, se hace latente la necesidad de interactuar, cooperar, ayudar, comunicar y necesitar de otros para la realización personal y de ciertas actividades, de lo anteriormente mencionado nacen las organizaciones como respuesta a la realización de estas.

Chiavenato (2000) define a la organización de la siguiente manera:

Es un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse.
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común. (p.7).

Las organizaciones vistas como sistemas sociales.

Las organizaciones vistas como sistemas sociales, puesto que el ser humano se ve envuelto en una organización en su día a día, no solo en su ámbito o rol laboral.

En el contexto social en el que viven todos los seres humanos, es importante resaltar que la mayoría de los procesos productivos se ejecutan y se llevan a cabo en lo que conocemos como organizaciones puesto que estas suplen las necesidades que tienen las personas desde que nacen hasta la muerte como aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus enfermedades, alimentarse entre otras, es decir que existen una gran variedad y de diversidad de organizaciones que rodean el sistema social de las personas entre las cuales se destacan universidades, hospitales, iglesias entre otros. Es importante mencionar que entre toda esta variedad de organizaciones existen las que se enfocan especialmente en conseguir lucro, lo cual les ayuda a auto sostenerse con las ganancias de las operaciones financieras que se llevan a cabo dentro de esta y así obtener un retorno de la inversión o de capital sin embargo también existen las organizaciones que el objetivo principal no es el lucro, debido a esto las organizaciones se pueden clasificar en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Idalberto Chiavenato (2001).

2.2 Empresas.

Las empresas que conocemos en nuestra sociedad son un ejemplo claro de lo que representa una organización con ánimos de lucro, la cual puede ser definida como:

Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc). Para alcanzar los objetivos de auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes y servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración en la empresa en sí constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa. (Chiavenato,2001 ,p.45)

A lo largo de la historia el ser humano se ha ido perfeccionado, evolucionando y pensando nuevas ideas las cuales le han traído un gran avance a la sociedad y esto se ha visto reflejado en el proceso que han atravesado las empresas a lo largo de su existir.

Una de las principales etapas por la que han pasado las empresas últimamente fue por la globalización como lo explica Chiavenato:

Etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones, y toda clase de adversidades para las empresas. Esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En consecuencia, las empresa enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial de lo que pueda ocurrir en un futuro próximo o remoto. (Chiavenato,2001,p.6)

Es importante mencionar como durante esta etapa las empresas han afrontado los mayores retos en crecimiento, en el mantenimiento y especialmente perduración de la empresa en el tiempo, y esto es debido al crecimiento tecnológico que se ha venido presentando en los últimos años, puesto que la innovación es constante y la empresas deben de saber cómo incorporar la tecnología a sus procesos para ser cada día más eficientes, más competitivas y no quedar obsoletas o con procesos que ya no sean los mejores para dar un rendimiento de excelencia.

Dentro de la categoría de empresas existen las que producen bienes y otras que ofrecen servicios pero a pesar de que ofrecen algo distinto su naturaleza es igual, se encarga de emplear personal capacitado para la ejecución de las labores dentro de la empresa, incorporan tecnologías para innovar y ser competitivas además de esto las empresas tienen una características particulares que hacen que se diferencien de las otras organizaciones sociales.

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir obtener retorno financiero que supere el costo
2. Las empresas asumen riesgos: estos implican tiempo, dinero, recursos, y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran.
3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa.
4. Las empresas se evalúan desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero.
5. Las empresas deben de ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: es decir las empresas se consideran productoras de bienes y servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe de ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas, o administradores profesionales. (Chiavenato,2001,pp. 45-46)

El deber ser de las empresas es el cumplimiento de los objetivos específicos que cada una se plantea, las decisiones, procesos entre otras acciones desarrolladas dentro de la empresa deben ir enfocadas al cumplimiento de estos.

Objetivos de las empresas.

Según Idalberto Chiavenato (2001) Los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

1. Los objetivos son una orientación que la empresa debe tratar de seguir y establecer parámetros para que lo participantes trabajen por el logro de estos.
2. Constituyen un principio de legitimidad que respalda el objeto social de la empresa y su existencia.
3. Sirven como parámetros para que los miembros de la empresa o terceros puedan observar el rendimiento y eficiencia de la empresa.
4. sirven para verificar y comparar la productividad de la empresa, sus órganos y sus miembros.

“Los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales” (Chiavenato,2001,p. 51).

Recursos de las empresas.

Los recursos de una empresa son los medios que esta tiene, para lograr los objetivos que se plantea.

“Los recursos pueden ser propios o ajenos, es decir, pueden ser propiedad de la empresa que los adquiere y los incorpora para utilizarlos en sus actividades, o pueden ser obtenidos en préstamo, alquiler o leasing” (Chiavenato,2001,p. 52).

Según Idalberto Chiavenato (2001), los recursos se clasifican:

- A. Físicos y materiales: son los recursos que necesita la empresa para desarrollar sus actividades básicas, entre estos se encuentran: los terrenos, tecnología, edificios, maquinaria, entre otros.
- B. Financieros: es el dinero que tiene la empresa, en forma de capital, flujo de caja, financiación, crédito, entre otros.
- C. Humanos: son las personas que participan en todas las actividades de la empresa, como lo son los empleados, los gerentes, este recurso es de suma importancia en la empresa, puesto que es el que le aporta habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, entre otras cosas.
- D. Mercadológicos: son los medios que la empresa emplea para captar e influir en sus clientes, este recurso está estrechamente relacionado con el marketing.

E. Administrativos: son los medios que se encuentran estrechamente relacionados con el proceso administrativo, puesto que consiste en la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales a través de esos recursos.

Elementos de las empresas.

Las empresas están compuestas por diferentes elementos los cuales esta debe tener en cuenta para ejercer su correcto funcionamiento, como lo expresa Agustín Reyes (2005), la empresa está formada, por tres clases de elementos:

- Bienes materiales, esto se dividen en tres subcategorías las cuales contienen las siguientes categorías:
 1. La empresa la integran: sus edificios; las instalaciones estos se adoptan a la labor productiva; la maquinaria, la cual tiene como objeto la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, es decir, los instrumentos que complementan la acción de la maquinarias.
 2. Las materias primas, es decir lo que se transforma en productos; las materias auxiliares son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción.
 3. Dinero, toda empresa necesita efectivo, que corresponde a lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, entre otros. Principalmente la empresa tiene, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.
- Los hombres, son el elemento notable de la empresa, el cual tiene la máxima dignidad e importancia, este se divide en seis subcategorías:

1. Existen los obreros, aquellos cuyo trabajo es manual; se calificarse en calificados y no calificados, según su conocimiento y nivel de estudio.
2. Los empleados, o sea aquellos trabajadores que su labor es más intelectual y de servicio, son conocidos como trabajadores de oficina de igual manera pueden ser calificados o no calificados
3. Los supervisores inmediatos, cuya misión es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes establecidas.
4. Los técnicos, los cuales con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
5. Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa.
6. Directores, cuya función es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar planes y revisar los resultados.

- Sistemas, Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa y esta se divide en tres subcategorías:

1. Sistemas de producción, los cuales pueden ser, fórmulas, patentes, métodos etc. sistema de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito y sistema de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
2. Sistemas de organización y administración, se encargan de cómo debe de estar estructurada la empresa es decir, la separación de funciones, el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización de la organización.

Fines de las empresas.

Toda empresa tiene una serie de fines, es decir, la finalidad por la cual fue creada esa empresa y los cuales deben perseguirse dentro del objeto social de la empresa, como lo expresa Agustín Reyes (2005), los fines son:

1. Su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado
2. Sus fines mediatos suponen analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Debe hacerse una división entre los fines de la empresa pública y privada.
 - La empresa privada: tiene como fin la obtención de un beneficio económico por medio de la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
 - La empresa pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, con la que puede tener o no beneficios.

2.3 Administración

La administración dentro de una organización es de suma importancia, de tal manera que se convierte en proceso necesario para el buen desarrollo y funcionamiento de su ethos organizacional.

Es importante mencionar que la administración es uno de los elementos más importante a lo largo de la vida de una persona y que no solamente se ve reflejado en una organización, puesto que a pesar de que las personas no tengan un estudio o un conocimiento a profundidad de esta en su día a día se ven influenciados bajo las premisas que la componen, para darle un mayor entendimiento. “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Wehrich & Koontz,1994, p.4). Complementando el concepto anterior “el

término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins, Moon & DeCenzo, 2009, p.6).

Elementos de la administración

Luther Gulik, es considerado uno de los ponentes más eruditos de la teoría clásica en la cual menciona siete elementos de la administración los cuales mencionan las principales funciones del administrador:

- **Planeación:** consiste en la actividad de determinar las líneas generales de lo que se debe hacer y proponer los métodos de hacerlo, esto con el propósito de alcanzar los objetivos de una empresa
- **Organización:** Establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscando.
- **Asesoría:** función de preparar y entrenar al personal, y mantener condiciones adecuadas de trabajo.
- **Dirección:** actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; y de esta manera asumir el liderazgo de la empresa.
- **Coordinación** deber de establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo
- **Información:** actividad de mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable, esta actividad presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.

- Presupuestación: funciones de incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución, y fiscalización presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y el control. (Chiavenato, 1999, p.101).

Principios de administración según Urwick

1. Principio de especialización: cada persona debe realizar una sola función, la cual determina una división especializada del trabajo.
2. Principio de la autoridad: debe existir una línea de autoridad claramente definida conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.
3. Principio de amplitud administrativa: este principio determina que cada superior solo debe de tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre las personas
4. Principios de definición: los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados de todos. (Chiavenato,1999, p.103)

2.4 Proceso administrativo.

Los elementos y principios de la administración anteriormente nombrados, se utiliza como complementos y herramientas del proceso administrativo, este es el medio por el cual se llega al logro de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta cada una de las etapas de este, las cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar y así estar ligadas estrechamente con la buena labor de una administración para que este proceso sea eficiente.

El principal exponente de esta teoría es Frederick Winslow Taylor, esto ha sido una de las aportaciones más relevantes e influyentes en el desarrollo de la administración.

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que ésta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin éstas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración (Münch, 2007, p.36).

Según Lourdes Münch (2007), el proceso administrativo permite al administrador manejar eficazmente la organización., este proceso consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todos aquellos procesos que se llevan a cabo en la organización, los cuales serán explicados a continuación:

Planear: Consiste en la definición de las metas de la organización, mediante estrategias, planes de acción. Robbins, Moon & DeCenzo (2009), sumándole a lo anterior “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (que) como con los medios (cómo)” (Robbins & Coulter,2010, p.144) .

Tipos de planeación:

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes

generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

- Táctica o funcional. Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa (Münch,2007,p.40).

Tipos de objetivos:

Según Robbins & Coulter (2010), todas las organizaciones deben tener más de un objetivo los cuales son:

- **Objetivos establecidos:** son las declaraciones oficiales hechas por la organización acerca de sus objetivos, dentro de esta categoría se encuentran los objetivos financieros (desempeño financiero de la organización) y los estratégicos (están relacionados con todas las áreas de la organización).
- **Objetivos reales:** es en realidad lo que la organización persigue, esto se puede identificar a través de lo que sus miembros hacen. Las acciones que para los colaboradores sean prioridades.

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) su contribución al propósito y a los objetivos, 2) su supremacía entre las tareas del administrador, 3) su generalización y 4) la eficiencia de los planes resultantes (Weihrich & Koontz, 1994, p.118).

Pasos de la planeación.

Según Weihrich & Koontz (1994), los pasos de la planeación son los siguientes:

- Detección de la oportunidad: estas se deben estudiar tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, de acuerdo con: el mercado, la competencia, lo que desean los clientes, las fortalezas y debilidades.
- Establecimientos de objetivos o metas: consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para largo como a corto plazo, en este punto se debe analizar en donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando se quiere lograr.
- Desarrollo de premisas: se realizan suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse, en este punto se debe estudiar en qué ambiente (interno o externo) operan los planes de la empresa.
- Determinación de cursos alternativos de acción: en este punto se plantean las alternativas más prometedoras para alcanzar los objetivos planteados.
- Evaluación de cursos alternativos de acción: de acuerdo al punto anterior, en este paso se examinan qué alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con menos costo pero con mayor utilidad.

- Selección de un curso de acción: se adopta el plan, es el punto real de la toma de decisiones.
- Formulación de planes derivados: son aquellos planes que respaldan el plan básico.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: los planes anteriormente realizados se deben convertir en presupuestos.

La planeación es de suma importancia para la organización, según Lourdes Münch (2007), esto permite:

- Encaminar y aprovechar mejor los recursos de la organización,
- Reducir los niveles de incertidumbre.
- Hacer frente a las contingencias.

Organizar: Consiste en determinar qué tareas se llevarán a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quién, y donde serán tomadas las decisiones. Robbins, Moon & DeCenzo (2009).

“La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados” (Chiavenato, 1999, p.347).

Según Lourdes Münch (2007), la organización se lleva a cabo en dos etapas

- División del trabajo: es la separación y la puesta de límites de las actividades para realizarlas con más eficiencia, promoviendo así la especialización del trabajo.

- Coordinación: es la sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente las tareas.

La coordinación consiste en la integración de actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, las personas pierden de vista sus papeles dentro de la organización y las tareas que les han sido asignadas Stoner, Freeman & Gilbert (1996).

Como lo mencionan Stoner, Freeman & Gilbert (1996), “El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que la realizan” (p.351).

En este sentido se piensa en el proceso de organizar como 1) la clasificación e identificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los objetivos, 3) la asignación de un agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar. (Weihrich & Koontz,1994, p.244).

La importancia de la implementación de esta categoría dentro del proceso administrativo ayuda según Lourdes Münch (2007) a:

- Suministrar los métodos y recursos para realizar las actividades de manera eficiente.
- Reducir costos y a aumentar la productividad,
- Eliminar y reducir la repetición de las funciones.

La función de organizar consta de cuatro componentes:

1. Tareas: las funciones que se realizan en la organización se subdividen en tareas.
2. Personas: cada persona es designada para ocupar un cargo, de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, intereses, experiencias, práctica y comportamiento de cada persona.
3. Órganos: el trabajo y las personas se agrupan en órganos de acuerdo a sus características y objetivos semejantes.
4. Relaciones: se centra en la relación entre las persona, entre las personas y su cargo, entre las personas y las situaciones Chiavenato (1999).

Diseños organizacionales contemporáneos:

Según Robbins & Coulter (2010), el entorno actual cada vez es más dinámico y complejo, por lo tanto las organizaciones tienen que ser flexibles, por lo tanto los gerentes adoptan formas creativas para organizar el trabajo las cuales son:

- Estructura de equipos: es una estructura en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo, lo cual permite los colaboradores estén más involucrados y que se reduzca las barreras entre las áreas funcionales.
- Estructura matricial y de proyectos: la estructura matricial, asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, durante la duración del este. La de proyectos es una estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. Cuando un proyecto termina, los empleados se mueven al siguiente proyecto, estas estructuras permiten, un diseño fluido que puede responder a cambios del entorno.
- Estructura sin límites: es una estructura que no está definida por límites horizontales, verticales o externos, se basa en organizaciones de tipo virtual y de

red, esta estructura permite, es muy flexible y es fácil de hallar las habilidades de las personas que se necesitan para la realización de las tareas.

Dirigir: “Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización” (Wehrich & Koontz,1994,p.460). Otro concepto de complementa esta categoría es que “la dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa” (Münch, 2007,p.51) .

De acuerdo a lo dicho por Chiavenato (1999), las personas necesitan quien las dirija y para esto se necesita que se ejerza cierto grado de influencia sobre ellas, esto por medio de la autoridad y el poder, los cuales se consideran medios de influencia.

El poder significa la capacidad de ejercer influencia sobre las demás personas.

La autoridad se refiere al poder inherente, la autoridad se delega mediante la descripción de cargos, el nivel jerárquico, este punto es la clave del proceso administrativo.

Para ejercer ese poder y esa autoridad, se debe aplicar un correcto liderazgo, según Wehrich & Koontz (1994), el liderazgo es la influencia sobre las personas para que se esfuercen y se entusiasmen por lograr las metas.

La dirección se relaciona con la acción, es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos colaboradores. La dirección es una de las funciones más complejos en la administración, puesto que, implica orientar, ayudar, comunicar, liderar y motivar. Chiavenato (1999).

Etapas de la dirección: Según Lourdes Münch (2007), existen cuatro etapas para la dirección las cuales normalmente se presentan al mismo tiempo estas son:

- Toma de decisiones: es el proceso racional mediante el cual se selecciona entre diferentes alternativas, la más correcta. La toma de decisiones son el motor del negocio, y de la buena toma y selección de estas depende el éxito de la organización.
- Motivación: motivar significa conducir o impulsar una acción, dentro de la organización, el gerente debe de motivar a sus colaboradores para que este sea más productivo.

La motivación dentro de la dirección como anteriormente es dicho, es de suma importancia según Wehrich & Koontz (1994), la motivación se relaciona con el impulso de lograr o satisfacer un deseo o una meta, los motivadores, en este caso los administradores son los que deben impulsar e influir sobre las personas (colaboradores).

- Comunicación: es el proceso mediante el cual se transmite y se recibe la información.

La comunicación se clasifica en:

- Vertical: va de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa.
- Horizontal: cuando se da entre niveles jerárquicos semejantes.
- Verbal: cuando se transmite verbalmente.
- Escrita: cuando se da por medio escrito o gráfico.
- Formal: cuando se da por la estructura o procesos de la empresa.

- Informal: cuando surge de la relación personal de los miembros de la empresa.

Requisitos de la comunicación efectiva

Una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad: La comunicación debe ser clara; el lenguaje en que se exprese debe ser accesible a los receptores.
 - Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa.
 - Aprovechamiento de la comunicación informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.
 - Equilibrio: Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.
 - Moderación: La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.
 - Difusión: La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer (Münch,2007,p.53).
- Liderazgo: consiste en guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización.

El liderazgo está constituido por 3 elementos:

- ❑ Autoridad: es la facultad para dar órdenes y hacer que estas se obedezcan.

- ❑ Delegación: es poder hacer a través de los otros.

- ❑ Supervisión: es asegurar y garantizar que las actividades se estén realizando de la manera correcta.

Como se nombra anteriormente y para complementar, “La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de lo subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas” (Chiavenato, 1999, p.372).

Controlar: es la etapa final del proceso administrativo, este punto consiste en vigilar y asegurarse de que las cosas se están realizando de la manera planeada y correcta.

“La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (Weihrich & Koontz,1994, p.578).

Esta categoría dentro del proceso administrativo es de suma importancia puesto que,

Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tanto empleados como gerentes están

trabajando. De tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.

La segunda razón por la que el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello. Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales. La razón final por la que controlan los gerentes es para proteger a la organización y sus recursos. En el entorno de hoy existen más amenazas de desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el lugar de trabajo, interrupciones en la cadena de suministros, violaciones de seguridad, y hasta posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los recursos organizacionales en caso de que cualquiera de los eventos antes mencionados ocurra. Los controles integrales y los planes de respaldo ayudarán a asegurar interrupciones laborales mínimas (Robbins & Coulter, 2010, p.399).

Para ejercer de manera correcta la definición anteriormente nombrada, se debe tener en cuenta el proceso que se debe llevar a cabo en el control, el cual consta de tres pasos como lo menciona Robbins, Moon & DeCenzo (2009), “ 1) medir el desempeño real, 2) comparar el desempeño real contra algún estándar, y 3) tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones o los estándares incorrectos. (p.357).

Sumando a lo anterior según Lourdes Münch (2007), el control consta de cuatro etapas:

- Establecimiento de etapas: un estándar es una unidad de medida que sirve como guía para realizar un control.
- Medición de resultados: consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar los resultados.
- Corrección: es aplicar medidas para eliminar desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- Retroinformación: consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para lograr mejoras en el proceso.

Tipos de control:

Existen tres tipos de control según Robbins, Moon & DeCenzo (2009), los cuales son:

- Control preventivo: es el que se encarga de evitar los problemas que se pueden tener previstos pues este sucede antes de ejercer la actividad real, la clave del control preventivo está en tomar medidas administrativas antes de que se presente algún problema.
- Control concurrente: este sucede mientras la actividad que se ha llevado a cabo en los procesos anteriores está sucediendo. La forma más utilizada de este tipo de control es la supervisión directa, allí se pueden vigilar las acciones de los colaboradores, corregir los problemas a medida que se van dando
- Control de retroalimentación: este sucede una vez concluye la actividad. El control de retroalimentación colabora en la motivación de los

colaboradores, puesto que les permite obtener información sobre su desempeño, mediante la retroalimentación de la información.

2.5 Teoría de Recursos y Capacidades

Para lograr entender el comportamiento de las PYMES, y las organizaciones en general, se deben ver como un conjunto de varios recursos interdependientes que funcionan como un todo para lograr alcanzar metas y objetivos que beneficien a la organización; es por esto que autores como Edith Penrose con su obra *Theory of the Growth of the Firm* en 1959, y Jay Barney con su obra *Resource Based Theory of the Firm* en 1991, plantean la idea de una organización basada en sus recursos, y cómo estos limitan o benefician el crecimiento de las organización.

Para la época en que Penrose plantea sus ideas, la mayoría de las otras teorías se concentraban en las entradas y salidas de la empresa y cómo hacerlas más efectivas, y poca preocupación había en el proceso dentro de la organización, puesto que en este época las empresas funcionan como ‘Cajas Negras’, por lo cual los planteamientos presentados por Penrose y quienes la siguieron fueron revolucionarios para la época ya no se centran en la producción de la empresa, por el contrario buscan entender el proceso detrás de la producción y como este es uno de los factores determinantes en el éxito de la firma.

Según Penrose (2004) todas las organizaciones cuentan con unos recursos, que en conjunto con las capacidades propias de la organización, pueden generar un crecimiento o por el contrario representa un limitante de crecimiento de la organización; el determinante que permite que la firma u organización crezca o no, usualmente se puede aludir a la dirección que tenga la organización en el momento; ya que es esta la encargada de llevar a cabo el proceso administrativo, y es por esto que la dirección es uno de los principales factores a tomar en cuenta.

Desde el punto de vista de Barney (1996) el posicionamiento de los recursos en las diferentes áreas de la empresa puede llegar a generar una ventaja competitiva para la empresa, lo que a largo plazo logra un crecimiento y un diferenciador frente a otras empresas. Sin embargo en la teoría se toman a consideración cuatro factores empíricos y exógenos que pueden afectar o potencializar dicha ventaja competitiva, estos son imitabilidad, rareza, sostenibilidad en el tiempo y valor agregado competitivo, estos cuatro factores funcionan en conjunto con los recursos propios de la empresa para llevar a un crecimiento empresarial, pero al igual que la teoría propuesta por Penrose, el mal uso y combinación de los recursos pueden actuar de manera contraria y limitar el crecimiento y desarrollo de la ventaja competitiva de la organización.

La teoría de recursos y capacidades tiene como base la colocación de los diferentes recursos que tiene la empresa de manera que estos no solo sean recursos sueltos sino que estos se vuelvan capacidades para que la empresa pueda desarrollar su objeto social de la manera más efectiva; esto se logra por medio de estrategias puntuales que facilitan la interacción entre los diferentes actores dentro de la organización. La aplicación del enfoque de recursos permite que los directivos de las organizaciones migren de un enfoque por sectores o áreas, a un enfoque global, dicha interacción y cambio se puede ver reflejado en el siguiente diagrama:

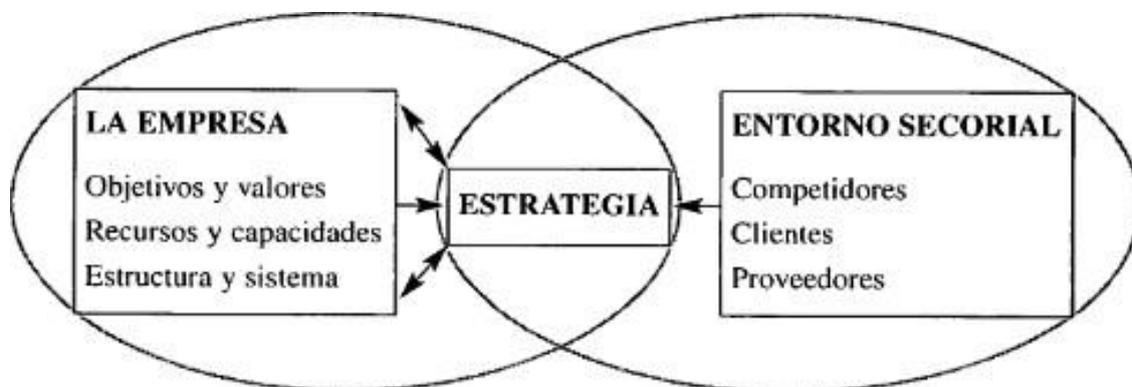


Gráfico 1. De la Orientación del enfoque Sectorial al enfoque basado en los Recursos (Grant, 1996) citado por Ibarra S; Suárez J (S. F p. 67)

La implementación de la teoría de recursos y capacidades da pie a un cambio de mentalidad a cómo debe funcionar una empresa, es decir que la empresa y en especial sus dirigentes deben salir del paradigma de cajas negras y estar más acordes con el ambiente interno y externo de su empresa; y es por esto que de cierta manera la teoría de recursos y capacidades se puede asemejar a la teoría de contingencia ya que ambas en un principio dicta que cada empresa es única y que no hay una fórmula mágica que funcione en todas las empresas por igual.

La diferencia principal entre ambas teorías es que la de contingencia le da la misma importancia al ambiente interno y externo, mientras que la de recursos y capacidades se concentra mayormente en la parte interna.

Penrose (2004) en su obra diferencia los recursos y las capacidades de la siguiente manera:

- Recurso, es todo lo que la empresa puede comprar u obtener con el cometido de lograr el objeto de la empresa, es decir las herramientas de la empresa. Cabe aclarar que las personas entran en esta categoría.
- Capacidad, es el uso conjunto de todos los recursos disponibles en la organización de manera efectiva y eficaz.

Además de esto, Penrose (2004) da gran importancia al papel que juega la parte directiva de la empresa ya que, según ella, un recurso importante es la capacidad del gerente de adaptarse al entorno, y de ser propositivo con los recursos que tiene a su disposición.

En resumen, la dimensión de una empresa se explica, para Penrose, por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, servicios empresariales, y en particular, servicios directivos, siendo los servicios los

configuradores de las competencias empresariales y directivas. (Ibarra, Suarez (S.F) p. 68)

El desarrollo y aplicación de esta teoría dentro de la empresa, según sus principales autores, genera una ventaja competitiva que puede llegar a facilitar el crecimiento de la misma ya que logra que la empresa trabaje de una manera más armónica, entendiendo la importancia de una estrategia que permita usar los recursos disponibles de una mejor manera para lograr los objetivos de la organización.

2.6 Competitividad.

La competitividad de una Nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos y clientes nacionales exigentes. (Porter, 2008, p. 163)

La competitividad en la actualidad se ha convertido en un tema y factor primordial en el ámbito empresarial, esto se debe a que si esta se desarrolla de la mejor manera puede traer grandes beneficios económicos y además un gran crecimiento a la empresa que lo aplique. Sin importar en qué sector económico se ubique, con el paso del tiempo la competitividad ha venido evolucionando y fortaleciendo sus conceptos, puesto que los empresarios y trabajadores en general vieron la necesidad de aplicarla e ir mejorando cada día en cuanto a la competitividad.

“La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una Nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo” (Porter, 2003, p.163).

Es importante mencionar que la competitividad se basa en la formulación de estrategias competitivas la cual consiste en “elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”(Porter, 2003,p.51).

Según Porter (1985) La estrategia competitiva es la búsqueda de una favorable posición competitiva en una industria, la arena fundamental en la que La competencia ocurre. La estrategia competitiva apunta a establecer una red rentable y posición sostenible contra las fuerzas que determinan la industria competencia.

En cuanto a la competitividad hay un concepto que se encuentra estrechamente relacionado, el cual es, competencia, de la cual depende el éxito o el fracaso de una empresa

Según Porter (1985), La competencia determina la idoneidad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesionada o buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una favorable posición competitiva en una industria, la arena fundamental en la que La competencia ocurre. La estrategia competitiva apunta a establecer una red rentable y posición sostenible contra las fuerzas que determinan la industria competencia.

Competitividad y calidad.

La competitividad actualmente tiene una relación directa con la calidad.

La calidad se ha convertido en un elemento competitivo de capital importancia..., Si quieren ser competitivo a escala global, los gestores han de estar atentos a la competencia, han de asignar a la calidad el tiempo y la atención debidos y han de

mantener en la organización un ambiente propicio para la introducción de innovaciones.

(Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby ,1997, p.5).

Competitividad y ética.

Con relación a lo anteriormente mencionado, en un mundo donde la competencia cada día es más densa la ética se va olvidando, esto debido a querer ser mejor que la competencia, llevando a las organizaciones a realizar acciones que opacan, ensucian el nombre de la competencia, acciones que se califican, faltas de ética.

La competitividad y la ética, son complementos claves del ambiente interno de la organización, para que así esta tenga un mayor rendimiento, en cuanto a cuestiones laborales, de producción, entre otros. Hay autores que resaltan que:

Ética y competitividad son inseparable. Ninguna sociedad puede competir en un ámbito global mientras los miembros que la componen se están robando los unos a los otros, concluyan sus disputas en pleitos o pese sobre ellos la amenaza de que el fin de su estilo de vida está próximo. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby ,1997, p.6).

2.7 PYMES

La clasificación de las Pymes se basa teniendo en cuenta varios factores estos son:

- 1) la facturación anual
- 2) la cantidad de trabajadores

O puede tomarse una combinación de ambos parámetros. En algunos casos el sector al que pertenece la empresa puede ser tenido en cuenta como un factor en la clasificación de las Pymes. (Ferraro, 2011)

Pymes a nivel global:

Farvaque, & Voss (2009) citado por Muñoz Cardona, Á., & Mayor López, M. (2015) indican que los 28 países que conforman la Unión Europea tienen una clasificación global de las Pymes, esta se conforman de la siguiente manera:

- microempresa es aquella organización que posee un balance general positivo no superior a los 2.500.000 euros al año y ocupa menos de 10 trabajadores.
- La pequeña empresa es aquella que reporta un balance general positivo entre los 2.501.000 y los 10.500.000 euros al año y ocupa entre 10 y 49 trabajadores.
- La mediana empresa posee balances positivos entre los 10.501.000 y los 43.500.000 euros al año y ocupa entre 50 y 249 trabajadores.

La ONU muestra ciertos datos acerca de las Pymes:

Según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, este tipo de negocios, pertenezcan al sector formal o informal de la economía, representan más del 90 por ciento del total de empresas, generan entre el 60 y el 70 por ciento del empleo y son responsables del 50 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial (Organización de Naciones Unidas [ONU]).

En la unión Europea las Pymes representan el 99% de las empresas; y crean aproximadamente 2 de cada 3 empleos en el sector privado, para el 2015 se estimaba la existencia de poco menos de 23 millones de Pymes en este conjunto de países; El parlamento Europeo fomenta la creación de leyes y reglamentación para el desarrollo y progreso de las Pymes para que estos países sean vistos de una manera atractiva para la creación de empresas. (Gouardères, 2019).

En estados unidos las Pymes también juegan un papel fundamental en la economía ya que hay más de 25 millones de Pymes en este país donde generan aproximadamente el 50% de los empleos del sector privado del país; y donde casi el 98% de las empresas exportadoras son pymes; el gobierno de Estados Unidos genera programas para el desarrollo y fortalecimiento de las pymes mediante la Administración de la Pequeña Empresa (Small Business Administration - SBA).

Pymes en Latinoamérica: Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. (Dini & Stumpo, 2018).

En América Latina no hay un acuerdo general sobre la definición de Mipyme, (Dini & Stumpo, 2018) cada país utiliza parámetros diferentes o en ciertos casos hay países que tienen definiciones diferentes de lo que es una Pyme. (Ferraro, 2011)

Las Mipymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total), esto solo teniendo en cuenta las empresas que están debidamente registradas y tienen un nivel de formalidad, ya que todavía hay muchas Pymes que funcionan en la informalidad. (Dini & Stumpo, 2018)

Las pymes en Latinoamérica han tenido problemas al momento de conseguir financiación o apoyo por parte de los gobiernos; en la década de 1980 las políticas y normativas que asumieron los países latinoamericanos sobre las pymes fue la de no tener ninguna clase de norma o política ya que se creía que debido al tamaño de las empresas estas no afectaron el mercado por lo cual estas empresas tenían muchas dificultades para obtener créditos o para obtener personal capacitado; esto generó una ineficiencia que haría que los gobiernos empezaran a optar por intervenir en este tipo de empresas. En la década de 1990 se vio una evolución con respecto a la década anterior ya que los gobiernos empezaron a efectuar las políticas para las pymes lo cual empezó a facilitar la cooperación empresarial, la simplificación de los trámites

administrativos y la mejora en el acceso al financiamiento. En la actualidad las actividades gubernamentales han aumentado significativamente en favor de las pymes ya sea reformando las leyes que se hayan hecho en décadas anteriores, hasta crear leyes que le faciliten a las pymes en su funcionamiento ya sea principalmente con beneficios fiscales y accesos a créditos, pero uno de los mayores avances es que los gobiernos están empezando a tener en cuenta a la Mipymes como un pilar fundamental de la economía. (Dini & Stumpo, 2018).

Pymes en Colombia: Según el congreso de la República de Colombia las Mipymes están divididas en:

1. Microempresa, toda empresa que cuente con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; y unos activos totales por un valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (SMMLV)

2. Pequeña Empresa, toda empresa que cuente con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, y unos activos totales por valor entre quinientos uno (501) y no superiores a cinco mil (5.001) SMMLV

3. Mediana Empresa: cuenta con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) SMMLV

Estas categorías se dan a partir de la Ley 590 del 2000.

En Colombia se presenta un caso particular con respecto a las Pymes ya que hay un alto nivel de informalidad que no permite tener datos exactos sobre las pymes, sin embargo se estima que ocupan entre el 80% y el 95%, siendo las principales las microempresas con un aproximado del 96,4% de las Mipymes (Ferraro, 2011).

3 Resultados y discusión de información

De acuerdo a lo planteado en el presente proyecto de investigación, se llevó a cabo la aplicación de dos instrumentos de recolección de información como lo es una entrevista semiestructurada y una entrevista estructurada, los cuales tenían como fin ayudar a establecer el sentido y prácticas del proceso administrativo de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores de la ciudad de Manizales.

En primer lugar, en este trabajo se desarrolló una comprensión de los sentidos sobre la administración de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores.

Con la aplicación de la entrevista estructurada, se logró obtener información para poder caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales.

3.1 Identificar los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales.

Para identificar los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales, se realizó una entrevista semiestructurada, la cual permitió captar la perspectiva del gerente en relación con la implementación de las diferentes etapas del proceso administrativo. La entrevista se le realizó en el domicilio propio de la empresa y se le hizo directamente al gerente de la empresa.

En relación con los datos resultantes de la entrevista, fueron surgiendo diferentes categorías que representan acciones que se realizan con frecuencia en Audicons auditores y consultores S.A.S con relación al sentido de la administración dentro de la gerencia. Las categorías emergentes en el estudio son las siguientes:

- a) Perseverancia como elemento del sentido de la administración.
- b) Adaptación como respuesta a medio exterior.
- c) Liderazgo como elemento fundamental del sentido de la organización.
- d) Enfoque en el cliente como objetivo fundamental de la organización.

En los párrafos siguientes se hace referencia al informante 1, teniendo en cuenta que este es el gerente de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S.

Perseverancia como elemento del sentido de la administración.

Dentro de esta categoría se evidenciaron 3 subcategorías, las cuales fueron:

- Perseverancia.
- Crecimiento dentro del mercado.
- Fortalecimiento de la identidad.

En el proceso que vive una organización desde su punto de partida hasta lograr ser líder en el mercado, en un camino lleno de dificultades y sacrificio, en el cual la manera de administrar la empresa es un factor y elemento que determinará su éxito o fracaso donde de igual forma, el modo de pensar del administrador juega un papel fundamental debido a que cuando las dificultades se presenten las decisiones que él tome y a lo largo del tiempo la perseverancia que logre tener frente a las adversidades será el mayor determinante para lograr el éxito en la organización. A medida que el tiempo transcurre para lograr consolidar una buena imagen de la organización se debe trabajar en el fortalecimiento de sus procesos, de su identidad para así lograr un reconocimiento y una distinción en el mercado.

En el caso de la empresa Audicons auditores y consultores, donde sus gerentes son los mismos emprendedores, la perseverancia es un eje fundamental para el cumplimiento de sus metas a pesar de las dificultades que se presenten, como se describe en el párrafo anterior.

En concordancia con lo anterior y con relación al objetivo de este estudio, la perseverancia como elemento del sentido de la administración.

En el caso de Audicons auditores y consultores S.A.S se evidencio lo siguiente:

- Perseverancia:

Ese uno digamos lo que nos lo ganamos por méritos enviando propuestas y propuestas mandábamos más de 200, hemos mandado más de 300, 400 propuestas por año, si, a todo Colombia, tenemos clientes en todo Colombia (Informante 1).

Es buscar todos tipos de auditorías, de empezar a competir en el mercado y mirar los nichos de mercados, empezar a, a fortalecer eso. Entonces, es decir, bueno si no nos resulta entonces las revisorías fiscales ¿qué vamos a hacer el resto de año?, entonces yo ya tengo estrategias montadas y digo no, pero es que hay muchísima oferta laboral por ahí, donde los clientes necesitan procesos especiales, venga impleménteme un proceso de gestión humana, entonces ya nos volvimos fuertes en eso, en buscar ese tipo de procesos (Informante 1).

Existe un gran nivel de perseverancia en relación a la administración que otorga la gerencia. Cómo se logra evidenciar anteriormente la empresa envía propuestas a lo largo del país con el fin de aumentar sus clientes y expandir sus servicios. Esta empresa implementa el uso de estrategias donde se adecuan a las necesidades del cliente.

- Crecimiento dentro del mercado:

Ya en el año 2018 volvimos a empezar a enviar o a fortalecer el área de licitaciones a cambiar la estrategia empezar a meterle diferentes, ehh, mercados, a meterles las

transportadoras, las cooperativas, ósea a tocar todos los nichos de mercado para buscar revisorías fiscales y auditorías externas (Informante 1).

Esta acción según el informante de la empresa, está orientada a la ampliación de sus servicios, para incursionar en mercados diferentes y así aumentar su potencial dentro de las áreas de revisoría fiscal y auditoría.

- Fortalecimiento de la identidad:

Pero no nos quedamos quietos, lo que estamos tratando siempre es de no, digamos, no tergiversar el objeto social de nosotros, pero si ampliarlo (Informante 1).

Con respecto a esta categoría la gerencia de la empresa manifiesta, que tratan de siempre trabajar conforme a su ethos, lo único que tratan es de ampliarlo por medio de la prestación y la incursión de nuevos servicios dentro del área de la auditoría y la consultoría, tener claro cuál es su ethos su identidad y su enfoque de trabajo los fortalece.

En relación con las interpretaciones descritas en la categoría: la perseverancia como elemento del sentido de la administración, se desarrolla de manera tal que la empresa día a día busca su crecimiento en el mercado, mediante la perseverancia que la hace prevalecer en el tiempo y en el mercado, esto como producto de la búsqueda de la ampliación de sus servicios y de la respuesta al medio exterior.

Adaptación como respuesta a medio exterior.

Dentro de esta categoría se evidenciaron 2 subcategorías, las cuales fueron:

- Innovación.
- Adaptación.

En la creación de una organización es de vital importancia la fijación del objeto social de la empresa pues es el que indica qué actividad o actividades se va a desarrollar en el mercado, pero es claro que el medio exterior es cambiante y por esta razón las empresas deben de estar en una constante innovación y reinención para así lograr adaptarse a todas las circunstancias que se pueden presentar logrando permanecer en el mercado y brindar un mejor servicio.

En el caso de Audicons auditores y consultores S.A.S se evidencio lo siguiente:

- Innovación:

Exactamente, nosotros estamos reinventando los servicios, vamos migrando, como les decía, yo, por ejemplo, algo, hay cosas que nosotros como firma nadie piensa que las hacemos y acá tenemos hasta una parte de desarrollo de software si, ¿porque desarrollo de software? por el ejemplo, que les decía de facturación electrónica para eso tenemos que tener desarrolladores y hacer un sistema tanto documentado como de software si (Informante 1).

Con base a lo anterior, se percibe que la empresa no solo enfoca en una innovación tecnológica, sino en una innovación de los procesos dentro de la prestación de sus servicios, ofreciendo servicios que pocas empresas del mismo nicho lo hacen, como los es el desarrollo de un software, para así prestar un mejor y un servicio más ágil, que sea diferenciador.

- Adaptación:

Entonces cuando llegamos a esa normatividad, entonces decimos no y cuál es el efecto diferenciador de nosotros, nosotros no nos podemos quedar en el pasado (Informante 1).

La empresa como se evidencia anteriormente se adapta a las exigencias del medio exterior, buscando siempre marcar un agente diferenciador.

En relación con lo anterior Audicions desde la gerencia, incluyen la innovación renovando y modificando sus procesos y servicios adaptándolos a las necesidades del mercado, como lo es el desarrollo de un software propio para la documentación electrónica de sus clientes y el manejo de los documentos, logrando así una adaptación al medio, llevando la empresa a ser competitiva y a que no tenga una obsolescencia.

El liderazgo como elemento fundamental del sentido de la organización.

Dentro de esta categoría se evidenciaron 3 subcategorías, las cuales fueron:

- Equipo de trabajo.
- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.

Dentro de la organización el liderazgo que ejercen los administradores es de vital importancia para lograr que el clima organizacional sea lo más ameno posible porque de esta manera es como todos los objetivos y metas de la empresa logran ser realizados. Pues el liderazgo positivo logra forjar en los trabajadores confianza, respeto por los líderes y un cariño por la empresa donde las tareas que deben realizar en su día a día sean hechas con convicción mas no por imposición, al igual que tener un equipo de trabajo bien forjado donde cada uno tenga ciertas capacidades para ejercer ciertas actividades.

En la realización de la entrevista se logra evidenciar lo siguiente:

- Equipo de trabajo:

Cargos en la empresa está el gerente general que es Hugo Tabares, yo que soy el gerente de auditoría Ricardo Stoltze, está Valentina en la parte jurídica, en la parte contable y financiera está la contadora que es Andrea Becerra, está Jimena como auxiliar, está Erika, son auxiliares de contabilidad y quien más y ya. Bueno y en la parte de auditoría está Claudia Leticia como Senior, Marcela como Senior, Mauricio Lobo como auditor en tecnologías y otros procesos de control interno y yo también me incluyo en la parte de auditoría y está Carlos Andrés Carmona Patiño que es, son los otros de la empresa, que es líder de la parte de TI en ese, digamos que en el aspecto cuando hacemos consorcios de seguridad y salud en el trabajo y de otras auditorías (Informante 1).

En Audicons se cuenta con un fortalecido equipo de trabajo, donde cada persona desempeña un rol específico y tiene clara su función lo cual es muy importante para que la empresa logre una consolidación tanto interna como externa en el mercado, además de la mano de su equipo de trabajo logre la consecución de los objetivos de la empresa.

- Liderazgo

La toma de decisiones es conjunta, la toma de decisiones solo la hacemos entre el gerente general y yo no más sí, es decir, si dado el caso necesitamos, eh, aprobar un gasto, un presupuesto o la entrada de un cliente o una licitación, cosas así especiales solo lo aprobamos él y yo no más (Informante 1).

Con respecto a lo anterior se logra evidenciar que la toma de decisiones en Audicons solo se hace entre el gerente general y el gerente de auditorías, lo que genera una poca autonomía por parte de los trabajadores, factor que puede afectar el clima organizacional.

- Comunicación asertiva:

El contacto con ellos son las plataformas tecnológicas de nosotros. Nosotros tenemos página web, tenemos herramientas de auditoría, tenemos herramientas, como unas desarrolladas en Excel para los papeles de trabajo y los seguimientos y los informes como tal, entonces por ahí el medio de comunicación de nosotros es el correo, el chat, donde lo que hacemos es simplemente estar organizados para que demos cumplimiento a todos los clientes (Informante 1).

El contacto que tiene Audicons con sus colaboradores más que todo los auditores que no mantienen en la empresa, es por medio de plataformas tecnológicas de ellos. la empresa tiene página web, tiene herramientas de auditoría, tiene herramientas, como unas desarrolladas en Excel para los papeles de trabajo y los seguimientos y los informes como tal, entonces por ahí el medio de comunicación de ellos es el correo, el chat, donde lo que hacen es simplemente estar organizados para dar cumplimiento a todos los clientes.

Respecto a lo anterior y al sentido de la administración, específicamente en la gerencia, se logra evidenciar que en Audicons auditores y consultores S.A.S, el tipo de liderazgo es autoritario, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es nula, circunstancia que puede afectar la autonomía de los colaboradores, aspecto que pueden limitar la generación de capacidades competitivas de la empresa. En relación al equipo de trabajo y a la comunicación asertiva que se manejan en la empresa, en paralelo con el aspecto de organizar, del proceso administrativo, se logró evidenciar que hay una delegación de las tareas de acuerdo a las habilidades y capacidades con las que cuentan los colaboradores, sumándole a esto la buena comunicación que se maneja, esto con fin de mantenerse ordenados en sus tareas y objetivos y dar cumplimiento a sus clientes, logrando así promover la competencia de la empresa por medio del sentido que el gerente le da al proceso administrativo.

Enfoque en el cliente como objetivo fundamental de la organización.

Dentro de esta categoría se evidenciaron 3 subcategorías, las cuales fueron:

- Responsabilidad con el cliente.
- Cuidado del cliente.
- Búsqueda de calidad del servicio prestado.

Dentro de la organización todas las tareas que se realizan van encaminadas a lograr las metas y objetivos pero estas siempre van enfocadas a brindar un servicio de calidad a los clientes puesto que estos son los que mantienen a flote la empresa, pues es de gran importancia lograr forjar el vínculo cercano con el cliente.

En el caso de Audicons auditores y consultores S.A.S se evidencio lo siguiente:

- Responsabilidad con el cliente:

Más bien haga su trabajo bien, cumplidamente mantenga al cliente contento, cuando yo hablo de mantenerlo contento es que no le incumplamos sí, no lo bananiemos y le respondemos por lo que se le ha prometido (Informante 1).

Simplemente es que lo que yo hago es que cogemos y yo reviso esa planeación mensual, la reviso, reviso los informes que me envían eh y estoy siempre pendiente de ese cronograma de esa planeación de cada cliente entonces sé que se acerca un trabajo también y sé que se acerca las fechas de entrega, las fechas de presentaciones, las fechas de reuniones; entonces estoy pendiente (Informante 1).

Con lo anterior se infiere que, en Audicons se enfocan en mantener satisfecho al cliente, mediante la realización de manera correcta de su trabajo, sin incumplimientos y respondiéndoles de manera apropiada y oportuna lo que les han prometido. Respecto a la

revisión de la planeación mensual, se mantiene un control de los informes que envían los auditores y se está siempre pendiente del cronograma de la planeación de cada cliente, las fechas de entregas, las fechas de presentaciones, para no incumplir con estos.

- Cuidado del cliente:

Yo siempre estoy dándole la vuelta los clientes (Informante 1).

En la empresa procura tener contacto constante con sus clientes, para generar un acercamiento y un acompañamiento generando así un mejor servicio para los clientes.

- Búsqueda de calidad del servicio prestado:

Pero si tenemos documentación y estándares de los procesos al menos propios, entonces por ejemplo tenemos la parte de auditoría, tenemos que el proceso tiene una metodología si, esa metodología cuenta con unas características y unas actividades básicas para poder, ehh, digamos cumplir con ese procedimiento exacto, es decir que todos los auditores manejan la misma línea para entrega de informes, la misma línea para entrega de papeles, la misma línea para auditar, la misma línea para el conocimiento del cliente entonces en el área y los mismos tiempos con planeación y digamos que con cumplimiento de actividades en cada uno de los clientes (Informante 1).

Con lo anterior se evidencia que la empresa, cuenta con documentación y estándares de los procesos al menos propios, por ejemplo tienen la parte de auditoría, el proceso tiene una metodología, esta metodología cuenta con unas características y unas actividades básicas para poder, cumplir con los procedimientos exactos, logrando que todos los auditores manejen la misma línea para entrega de informes, la misma línea para entrega de papeles, la misma línea

para auditar, la misma línea para el conocimiento del cliente, para así tener un mayor control de sus operaciones.

En relación con lo anterior tener un enfoque en el cliente es de suma importancia para sostener y obtener un crecimiento de la empresa, como se logra evidenciar anteriormente, con respecto a la responsabilidad de los clientes, esto lo hacen mediante un proceso de planeación de las actividades, para así dar cumplimiento a las responsabilidades que se tienen con el cliente. Mediante el proceso de control que ejerce la gerencia, lo que se busca es mejorar día a día la calidad del servicio prestado, mediante la estandarización de los procesos, donde se presta un buen servicio y sea igual para todos sus clientes, en cuanto al cuidado del cliente, estar pendiente de estos y mantener una comunicación constante ayuda a fidelizar el cliente, con los aspectos anteriormente nombrados

Finalmente, se pudo identificar que desde la gerencia de Audicons auditores y consultores se busca darle un sentido a la administración y organización, logrando involucrar estas en algunos de sus procesos. Sin embargo, se logró evidenciar que no se les dan un sentido correcto a estas dos definiciones, especialmente la administración, siendo esta un factor de suma importancia, para el desarrollo y funcionamiento del ethos organizacional, logrando así que la organización logre sus metas con eficiencia.

32 Caracterizar el proceso administrativo de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales.

El desarrollo del segundo objetivo específico de este estudio, el cual es, caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales, se llevó a cabo mediante la aplicación de una

entrevista estructurada. Donde se identificó la manera cómo aplicaban cada categoría del proceso administrativo.

Tabla 1. La función de planeación

Función	Pregunta	Respuesta
	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa?	La toma de decisiones en la empresa somos dos socios y para eso nos dividimos las funciones en gerente general y gerente de auditorías, la toma de decisiones de cualquier tipo siempre la hacemos en reunión de junta entre los dos.
	Como es el proceso de planeación estratégica de la empresa (Largo plazo)	La planeación estratégica de la empresa a largo plazo se ha definido a través de los objetivos de auditoría, la idea es que la empresa tenga un crecimiento en el área de auditoría y no tanto en el área contable más que todo es enfocado en la auditoría y consultoría esa es la planeación estratégica del crecimiento de la empresa.

Planeación

Como es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)

El proceso de planeación operativa de la empresa se fundamenta en el equipo auditor, el equipo auditor, la planeación que nosotros hemos hecho a largo o corto plazo operativamente es a través del fortalecimiento de un equipo auditor multidisciplinario con capacidades para entregar valor agrado a todos los campos.

¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?

Si, nosotros hemos, dentro de nuestra planeación estratégica hemos tratado de mostrar un agente diferenciador ante la competencia porque el producto que nosotros ofrecemos tiene un factor muy interesante de valor agregado que es no tanto ir a juzgar a nuestros clientes sino entrar en una etapa colaborativa y hacer parte de ellos, entonces el agente diferenciador que nosotros tenemos es precisamente en auditoría, en la etapa de auditoría es mostrarle al cliente el valor agregado que nosotros le podemos entregar para que ellos crezcan también, no solamente que ellos cumplan sino que crezcan también.

¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?

Pueden ser flexibles.

¿Los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?

No, si pueden tomar decisiones siempre y cuando tengan un conducto regular es decir que hayan informado directamente a la gerencia sobre la decisión que se necesita tomar en cualquier tipo de clientes.

Tabla 1 La función de planeación Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la planeación que se realiza en Audicos se logró evidenciar lo siguiente:

- Proceso de toma de decisiones: las de decisiones son concentran, pues solo los gerentes de la empresa son los que toman las decisiones, por ende la participación de los trabajadores es casi nula.
- Planeación y el desempeño, la empresa tiene bien definido sus objetivos, por ende sus objetivos y sus trabajadores van enfocados a la mejora continua de la empresa y del área de auditoría. En cuanto a la planeación operativa la empresa tiene en cuenta sus objetivos específicos, en este caso es conseguir un equipo de trabajo que mejore el servicio de auditoría, que es el foco principal de la empresa. La planeación de las estrategias enfocadas en la diferenciación de esta empresa están bien enfocadas pues se salen de la prestación común que se presta en el mercado de

auditorías, logrando así tener la diferenciación del servicio basados en una retroalimentación y colaboración de cliente ayudando al crecimiento de los clientes.

- Métodos de planeación: Audicons auditores y consultores S.A.S, maneja planes flexibles los cuales permiten responder a las cambios y variaciones del mercado.

Tabla 2. La función de Organización

Función	Pregunta	Respuesta
Organización	¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?	Sí, pero siempre la deben informar a la gerencia sobre la decisión que se necesite tomar
	¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?	Si

¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?

Los grupos de trabajo en la empresa son 2 en realidad 3 está el área administrativa que es la que toma decisiones, el área contable que es la que presta los servicios de contabilidad a las otras empresas y el área de auditoría que es la encargada de clientes externos.

¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?

Si claro es supremamente importante, tenemos un equipo multidisciplinario por eso porque para el área de auditoria sabemos que hay muchos procesos que auditor dentro de una organización y cada uno requiere un profesional especializado.

¿Cómo se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?

Pues la verdad no hemos sufrido esa resistencia al cambio porque todo ha sido aceptado en la organización tal cual las directrices y las metodologías no hemos sufrido mucho eso.

¿Cómo la empresa promueve y gestiona la innovación?

Bueno, eso es un buen punto porque no hemos incursionado en otro tipo de proyectos que no sean de auditoría cierto somos muy concentrados en lo que hacemos pero si tenemos innovación interna para diferentes servicios ósea hemos tratado de incursionar competitivamente en el mercado mostrando nuevos servicios aparte de la auditoría.

¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?

Si es muy importante no solo en la empresa sino en cualquier empresa porque existe algo que tenemos muy presente y es la segregación de funciones no todo debe de estar en cabeza de una solo persona en ninguna condición ni en la parte operativa ni en la parte administrativa eso se podría prestar para problemas, actos de corrupción, un poder total sobre una sola persona no es bueno, es bueno tener segregación de funciones.

¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?	Si se promueve la optimización de recursos toda vez que nosotros no escatimamos en gastos pero tratamos de utilizar al máximo nuestros recursos para invertirlos en cada cliente.
--	---

Tabla 2 La función de Organización Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la organización que se realiza en Audicons se logró evidenciar lo siguiente:

- Estructura organizacional: el otorgamiento de las facultades de decisión de los colaboradores como se ha mencionado en procesos anteriores, es poca o casi nula, dentro de la estructura de la organización cuentan con un organigrama plasmado y claro, esto con el fin de que las personas tengan sus funciones claras.
- Administración del recurso humano: en la empresa se forman grupos de trabajo para repartir las tareas, esto con el fin de que se realicen de una forma más eficiente, para la conformación de estos grupos de trabajo y para la elección de los cargos en Audicons, tener en cuenta las habilidades de las personas para la realización de las tareas es de vital importancia, pues así cada persona puede realizar las tareas de una

forma más apropiada y aportar un mayor conocimiento y agilidad en el desarrollo de las actividades.

- Manejo del cambio y de la innovación: dentro de la categoría de organizar, y al trabajar con personas, Audicons debería tener planes de acción para contrarrestar estos cambios, para que su clima organizacional no se vea afectado. Se logró evidenciar que dentro de la empresa se promueve y se gestiona una innovación interna, que permite que la empresa se adapte a los cambios externos.
- Organización de actividades: Audicons optimiza sus recursos dentro del proceso de organización de actividades, esto con el fin de no aumentar sus gastos.

Tabla 3. La función de Dirección.

Función	Pregunta	Respuesta
---------	----------	-----------

Dirección.

¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?

En realidad nosotros no tenemos en este momento un plan de retroalimentación, sin embargo si hay una metodología en las auditorías donde buscamos que todas las auditorías que se han generado en este momento sirvan de apoyo para nuevos clientes y retroalimentar esos clientes en sus diferentes procesos.

¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?

Cada trabajador tiene su autonomía porque muchos de ellos son revisores fiscales, son auditores externos entonces deben tener una autonomía porque son encargados de cada cliente en el cliente la tienen.



¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?

El liderazgo que hay en la empresa es un poco yo le voy a poner un nombre no sé si quepa acá pero nosotros tenemos una línea horizontal de los trabajadores no somos verticales donde hay una autoridad total que de pronto a los colaboradores los, queremos que todos los colaboradores sean iguales y tengan una libertad no sean juzgados y la autoridad pues que nosotros ejercemos más que todos desde la parte administrativa mas no hacia los colaboradores.

¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?

Si nosotros los motivamos mucho porque primero ellos son manejadores de su propio tiempo si ellos tienen esa libertad segundo les damos incentivos como premios cosas adicionales que en realidad no vienen al caso pero más que todo al aporte de su tiempo eso si se lo reconocemos mucho.



Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?

Bueno la importancia es que ellos estén cómodos eso es lo que motiva si un colaborador está contento nosotros ganamos o yo gano todos ganamos porque el trabajo queda bien hecho.

¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?

Les damos incentivos, les damos autonomía para el manejo de su tiempo.

¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?

Si eso lo tenemos muy claro la autoridad que nosotros manejamos nunca va a sobrepasar el irrespeto sobre la persona.

¿Se mantienen buenas relaciones entre las personas de la empresa?

Si se mantienen buenas relaciones.

¿Cómo se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?

La verdad tratamos de conciliar, si hay diferentes roces pero tratamos de buscar un punto medio de conciliación.

¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores? Si lo hay.

¿Con qué canales de comunicación cuenta la empresa?

Tenemos página web, tenemos redes sociales tenemos telefonía, tenemos también un chat empresarial y con nuestros clientes tenemos un portal dentro de la página web de contacto.

Tabla 3 La función de Dirección Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dirección que se realiza en Audicons se logró evidenciar lo siguiente:

- Liderazgo: No evidencia un plan de retroalimentación dentro de las áreas administrativas, pero en cuanto al seguimiento que le hacen a sus clientes mediante las auditorías se logra evidenciar que cuentan con retroalimentación para así tener claridad de los procesos positivos o negativos para futuros clientes.

El liderazgo que la empresa dice que practica es horizontal, pero se logró evidenciar que no es de esta manera, pues a la hora de interpretar y observar los comportamientos

dentro de la empresa se obtuvo como resultado, la aplicación de un liderazgo vertical, donde los gerentes tienen el poder y la autonomía total de la empresa.

- Motivación de los empleados: La empresa cuenta con incentivos enfocados a los colaboradores en cuanto al cumplimiento de metas, acción que fomenta la motivación de las personas que laboran.

Se evidencia que para los gerentes es muy importante que sus colaboradores se encuentren cómodos y motivados con su trabajo porque de esta manera se verá una atribución que beneficia a todas las partes involucradas del negocio.

- Ambiente laboral y clima laboral: Dentro de la empresa se propicia un ambiente laboral entorno a los valores en especial a el respeto, lo cual ha fortalecido las relaciones laborales que se dan en el desarrollo de las actividades, además entorno a los conflictos que se puedan presentar tienen presente la conciliación para que se logre llegar a la mejor solución.
- Comunicación: La empresa cuenta con buenos canales de comunicación lo cual fomenta la participación de los colaboradores, además ayuda a tener un contacto con el cliente haciendo que su comunicación sea asertiva.

Tabla 4. La función de Control.

Función	Pregunta	Respuesta
Planeación	¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?	Pues más que todo el desempeño lo medimos por el cumplimiento que se le da en cada cliente.
	¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?	No.

¿Qué acciones correctivas Depende del problema lleva a cabo cuando se también está la solución pero presenta un problema? el problema puede ser interno o puede ser hacia un cliente entonces no sé habría que especificarlo mejor.

¿En qué momento se ve Una acción correctiva reflejada la aplicación de una inmediata nosotros en acción correctiva inmediata o auditoría la llamamos una acción correctiva básica? cuando es algo que se tiene que resolver instantáneo no da espera que es de cumplimiento por ley y cuando es básico nosotros buscamos que sea un proceso a largo plazo es decir que la acción se corrija pero en largo plazo en un tiempo

prudente donde se le dé
cumplimiento.

¿Qué medidas utiliza para Indicadores.
evidenciar el desempeño
organizacional?

¿De qué manera la empresa No lo hacemos.
implementa la medida de
efectividad organizacional?

¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos? Si eso lo revisamos por medio de indicadores y miramos los resultados obtenidos un año contra otro.

Tabla 4 La función de control Fuente: Elaboración propia

En cuanto al control que se realiza en Audicons se logró evidenciar lo siguiente:

- **Medición:** Se evidencio que dentro de la empresa si realizan medición de algunas actividades pero no cuentan con procesos estandarizados de medición los cuales ayudan a tener un panorama claro del desempeño las funciones básicas y áreas de la empresa para así darle cumplimiento a las metas y objetivos.
- **Toma de acciones correctivas:** Las acciones correctivas en la empresa se encuentran bien definidas puesto que desde la dirección hay claridad de cuándo se debe de aplicar una acción correctiva básica o una acción correctiva inmediata.
- **Desempeño Organizacional:** En cuanto a cómo la empresa evidencia el desempeño organizacional, este se da por medio de indicadores los cuales les permite realizar la retroalimentación de los resultados obtenidos identificando los aspectos positivos como negativos.

4 Conclusiones

El entender el sentido correcto las prácticas administrativas dentro de las Mipymes, es un factor de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de estas, puesto que estas prácticas, soportan y ayudan a realizar de manera correcta el ethos organizacional, logrando así que la organización logre sus metas con eficiencia. De acuerdo a los objetivos planteados en este estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con relación al primer objetivo, el cual es identificar los sentidos organizacionales y administrativos de la gerencia de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales, se identificó que desde la gerencia se trata de involucrar los factores organizativos y administrativos en sus diferentes procesos, tantos internos como externos. Sin embargo, se evidenció que en algunos procesos estos dos conceptos se aplican de manera disfuncional administrativos, haciendo que en algunos de sus procesos se lleven bajo una informalidad administrativa, haciendo vulnerable la empresa a las diferentes situaciones del entorno.

Con relación al segundo objetivo, el cual es caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Audicons auditores y consultores S.A.S. de la ciudad de Manizales, se evidencio que la empresa implementa algunos de los lineamientos del proceso administrativo, para la realización de sus actividades, proceso que los lleva a tener una planeación de algunas de sus actividades y un buen manejo de los métodos de planeación. Con respecto a la organización su delegación de tareas, y el manejo del recurso humano es apropiado, en cuanto a la dirección, el liderazgo que promueve la empresa, concentra el poder y minimiza la autonomía de los colaboradores, la comunicación y motivación de la empresa, es apropiado, aspectos que generan un compromiso de los colaboradores, en cuanto a la prestación de un mejor servicio en consultoría y auditoría. En cuanto al control de la empresa,

se mide el desempeño mediante indicadores, pero no tienen métodos estandarizados para su medición.

Con relación a lo anterior, hay una clara evidencia de que las Mipymes, en este caso, Audicons, le da un sentido a las prácticas administrativas que realizan las empresas desde la gerencia, con respecto al proceso administrativo, para el logro de sus objetivos y el buen funcionamiento de la misma. Asimismo, en muchas ocasiones las empresas aplican este de manera intuitiva, es decir, sin ser consciente de la implementación de este para la realización de sus tareas, como se evidencia anteriormente, ocasionando así una informalidad administrativa que lleva a las Mipymes a las siguientes situaciones:

- La empresa se vuelve vulnerable a las situaciones del mercado, puesto que, si la empresa carece de procesos administrativos formales, carece de capacidades para responder a las situaciones cambiantes del mercado.
- No aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado.
- La empresa no presenta transformaciones, es decir, no hay una evolución en la prestación de sus servicios y en sus procesos, ocasionando así un estancamiento y desaparición de la empresa, puesto que, para prevalecer y ser competitivo en el mercado se requiere de una constante adaptación, innovación y transformación de las empresas.

5 Referencias bibliográficas

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Estados Unidos: Texas A&M university.

Barney, J (1996). The Resource Based Theory of the Firm. Organization Science.

Ceoe (2018). Las Mipymes generan el 28% del PIB en Latinoamérica pero carecen aún del impulso necesario. Recuperado de <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7a ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I (2001). Administración proceso administrativo.3a ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I (2000). Administración de recursos humanos. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Dinero (2017). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-imprensa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Dini, M. & Stumpo, G. (2018), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Redacción economía (16 de Marzo de 2018). El 62% de las pymes colombianas no tienen acceso a financiamiento. *El espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>.

Eurostat.(2017). Las pymes, el motor económico de la UE al generar la mitad del comercio intracomunitario, según Eurostat. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-pymes-motor-economico-ue-generar-mitad-comercio-intracomunitario-eurostat-20171121121740.html>

Ferraro, C. Apoyando a las Pymes políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, 2011.

García, E., Cerrano, C., & Blasco, B. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa?. Estudios de economía aplicada.

Gouardères, F (2019) Las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de:

<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6a ed. México: McGraw-Hill.

Ibarra, S, y Suárez, J. (S.F) La Teoría de los Recursos y las Capacidades, un Enfoque Actual en la Estrategia Empresarial.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1997). Gestión calidad y competitividad. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Elementos de la administración. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). Administración una perspectiva global. (10a ed). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

Mora, E. H., Vera, M. A., & Melgarejo, Z. A. (2013). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercial en Bogotá. Estudios gerenciales.

Münch, L. (2007). Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación de México.

Muñoz Cardona, Á., & Mayor López, M. (2015). Las pyme en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clúster en Colombia. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403408>

ONU. Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas, 27 de junio.

Recuperado de:

<https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>

Opción ciudadana. (2017). Recuperado de: <https://partidoopcionciudadana.com/blog/la-microempresa-una-respuesta-la-informalidad-economica/>

Penrose, E. (2004) The Theory of the Growth of the Firm. Third Edition. Oxford University Press.

Porter, M. (2003). Ser Competitivos. Ediciones Deusto

Porter, M, (1985) Competitive advantage. Recuperado de:

[https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)

Reyes, A. (2005). Administración moderna. México: Limusa.

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Recuperado de: http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf

Robbins, P. S., Moon, H. & DeCenzo, A. D. (2009). Fundamentos de administración. 6a ed. México. Pearson Educación de México.

Robbins, P., Coulter, M. (2010). Administración. 10a ed. México. Pearson Educación de México.

Secretaria del senado (2000) LEY 590 DE 2000. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

Shepard, S. (2005). Administracion estrategica. México: Limusa.

Stake, R. (2007). Investigación con estudios de casos. 4a ed. España: Ediciones Morata, S.L.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. Administración. 6a ed. México: Pearson Educación de México.

6 Anexos:

6.1 Anexo 1: Entrevista semiestructurada.

Juana: Nos encontramos aquí con Ricardo el gerente de Audicons.

Nicolás: Bueno para comenzar nos podría contar un poco sobre la historia de la empresa, como fue el surgimiento, los procesos que llevaron a cabo de todos los años que llevan en el mercado.

Ricardo: Bueno inicialmente Audicons se creó en el año 2016 era un proyecto de firma de auditores y consultores pues la experiencia que yo tenía y con mi socio en el tema de auditoría y consultoría de todos los campos especialmente el financiero, ehh nos surgió pues la idea de fundar audicom, Audicons es una firma colombiana de contadores públicos que está legalmente constituida, que tiene nit propio y está registrada en la junta central de contadores, los procesos

como tal eh nosotros que iniciamos en el montaje primario de la empresa fue buscando fortalecer todos los temas de auditoría por eso todos los procesos que montamos aparte de él de contabilidad que es un proceso básico que tenemos acá, buscamos fortalecer el área de auditoría con auditoría externa , consultorías externas, revisorías fiscales de la rama de la auditoría externa y de la revisoría fiscal se desprende varios servicios que acomodan a esos procesos como tal a estos tres procesos que les digo o más bien se los describo cómo los procesos iniciales que son de la auditoría serán la parte de auditoria revisoría fiscal impuestos y asesorías por eso les decía al principio nos concentramos en la parte de auditoría que es el fuerte de nosotros junto con la revisoría fiscal donde nosotros empezamos ofreciendo a diferencia de todas las firmas lo que el diferenciador de nosotros es algo muy especial y es que nosotros buscamos abordar todos los procesos de una organización de una empresa, desde la etapa financiera como les decía al inicio entonces son la auditoría a los estados financieros o contable financiero como lo quieran llamar, la auditoría de control interno, la auditoria de gestión y resultados que esa se le hace a las digamos empresas de servicios públicos eh la auditoría de calidad que es gestión de la calidad, auditoria, una auditoria muy especial que tenemos que la tenemos muy completa que es la auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones tenemos las auditorías de cumplimientos que todos las conocemos que son administrativas que son de impuestos que son contractuales ilegales que son de gestión humana incluido pues la parte de recursos bueno eh tenemos una alianza con otra firma que es la firma se llama cmit y es de Neiva y cuando requerimos de algún tipo especial de auditorías médicas que son para eps, ips eh los buscamos a ellos y hacemos una alianza comercial eh hh hacemos digamos auditorías como enfocadas en entidades territoriales y en eapb e ips que esas como como el cuerpo para eso hacemos un consorcio y lo que buscamos es que ellos pongan el talentos humano y nosotros de pronto una parte de experiencia y contractual con las empresas ese serian como nuestro tipo de auditorías adicionalmente en el año 2017 que digamos que

logramos empezar a tener fuerza en el mercado eh ustedes me preguntaran bueno como empezaron a obtener los clientes, como empezaron a buscar entonces ahí viene una pequeña historia digamos ya de nosotros como personas pues Hugo Alberto Tabares que es mi socio el ya venía con una empresa constituida pero como persona natural que llevaba su nombre que se llama HT asesores y él lo único que hacía era como contabilidades acá en esta empresa el fuerte de él siempre ha sido la asesoría contable y tributaria entonces en ese momento cuando yo llegue yo era muy fuerte en la parte de auditorías de todas las auditorías especiales cuando iniciamos este proyecto en el año 2017 ya en el 2016 perdón y en el 2017 pues que empezamos a presentarnos ya como firma conjunta eh buscamos empresas más o menos del nivel de él, de la experiencia que él tenía y de la experiencia misma mía, yo trabajé en una firma que se llamaba Nexia international mm trabajé alrededor de 7 años allá entonces digamos que adquiera mucha experiencia y mucho conocimiento en el mercado como para saber en dónde buscar clientes empecé a visitar clientes del pasado a presentarles mi firma lo mismo que él, empezamos en conjunto a buscar clientes desde cero y en el 2017 nos presentó uno, si, ese uno digamos lo que nos lo ganamos por méritos enviando propuestas, mándanos, hemos mandado más de 300 400 propuestas por año si a todo Colombia, tenemos clientes en todo Colombia entonces tenemos un área jurídica que es Valentina ehh nos apoyan en cada año tenemos que coger y empezar a tornar la oficina en solamente en el enfoque de mercadeo en buscar clientes entre los meses de diciembre hasta abril ese es como el periodo donde nosotros nos enfocamos en buscar clientes y eso fue lo que hicimos el primer año y ese primer año nos resultó un cliente así de la nada posteriormente llegaron ya por recomendación y por la publicidad y el mercadeo personal que hicimos cada uno llegaron otros 3 ciertos transitorios, esos transitorios pues nos dieron pues como el año 2017 y ya en el año 2018 volvimos a empezar a enviar o a fortalecer el área de licitaciones a cambiar la estrategia empezar a meterle diferentes mercados a meterles las transportadoras las cooperativas ósea a tocar todos los nichos de mercado para buscar

revisorías fiscales y auditorías externas y al día de hoy ya tenemos eh digamos esos 4 transitorios con el otro y en este momento tenemos ya 6 clientes 7 esperamos que ya estamos haciendo negociaciones con ellos y 7 clientes es más o menos uno hablar pues de una buena entrada económica porque son ustedes saben que esto es por servicios cierto entonces en tres años 7 clientes que son buenos que son fuertes que nos garantizan una entrada mensual que nos garantizan una nómina de 8 personas más o menos y otros 3 o 4 que son por prestación de servicios si eh es porque quiere decir que son clientes estables sí que cada año nos renuevan la contratación que pues los montos de contrato son generosos si entonces de eso podemos hacer crecer la empresa si, la idea es que si yo les hago cuentas alegres si multiplicamos 7 clientes cada 3 en otros 6 años tendríamos 21 clientes y así pues esa sería la meta de progreso y nunca nos quedemos en uno solo o dos nosotros tratamos de hacer todo el año en todos los tipos de auditorías especiales de revisorías fiscales y de consultoría porque le hemos apoyado también le hemos metido mucho el tema profundizar en el tema de consultoría es decir de ahora por ejemplo tenemos un cliente que es transitorio que es Emergia si y a ellos les hacemos una consultoría de facturación electrónica miren que no tiene nada que ver con auditoría a gensa también le hemos hecho digamos otros temas de consultoría como ISO 27001 entonces no tiene nada que ver con la revisoría fiscal pero no nos quedamos quietos lo que estamos tratando siempre es de no digamos no tergiversar el objeto social de nosotros pero si ampliarlo es buscar no quedarnos quietos entonces solo ofrecer asesorías contables no, es buscar todos tipos de auditorías de empezar a competir en el mercado y mirar los nichos de mercados, empezar a fortalecer eso entonces decir bueno si no nos resulta entonces las revisorías fiscales que vamos a hacer el resto de año entonces yo ya tengo estrategias montadas y digo no pero es que hay muchísima ofertas laborales por ahí donde los clientes necesitan procesos especiales venga implementar un proceso de gestión humana entonces ya nos volvimos fuertes en eso, en buscar ese tipo de procesos ahorita como todos sabemos hay que fortalecer el tema de del sistema de

seguridad y de salud en el trabajo que eso ya todas las empresas lo tienen que cumplir entonces digamos no nos vamos a quedar atrás busquemos una auditoría de seguridad y salud en el trabajo y adiciona la consultoría entonces ya tenemos profesionales vinculados como servicios para que nos apoyen en eso con los clientes entonces ya les metimos ese tipo de experiencia nos la vamos creando nosotros porque los clientes ósea eh nosotros sabemos que en el mundo laboral es muy cambiante y el mundo laboral requiere cada vez nuevas normatividades y ese es un ejemplo esa normatividad de seguridad y salud en el trabajo entonces cuando llegamos a esa normatividad entonces decimos no y cuál es el efecto diferenciador de nosotros, nosotros no nos podemos quedar en el pasado, decir ah sí la revisoría fiscal es simplemente darle cumplimiento a la ley 43, revisar estados financieros firmar y listo y velar porque se cumplan todos los estándares de la calidad de los estados financieros ya, no, nosotros dijimos llegó un nuevo requerimiento como el de seguridad en el trabajo metámosle un auditor a esto y evaluemos a nuestros clientes para que no los vayan a coger y de pronto se ganen una sanción entonces esos son valores agregados si y esos valores agregados son los que nos van dando experiencia para que llegue un cliente transitorio que necesite una consultoría rápida de 4 o 5 meses hacemos una negociación y les montamos todo un sistema porque ya tenemos la experiencia, entonces es así como prácticamente nosotros vamos migrando pero vamos evolucionando mantenemos nuestro negocio pero también no nos quedamos quietos, lo fortalecemos y esas básicamente la historia del crecimiento de Audicons.

Nicolás: Se encuentran en una constante reinención

Ricardo: Exactamente nosotros estamos reinventando los servicios vamos migrando, como les decía yo por ejemplo algo hay cosas que nosotros como firma nadie piensa que las hacemos y acá tenemos hasta una parte de desarrollo de software si porque desarrollo de software por el

ejemplo que les decía de facturación electrónica para eso tenemos que tener desarrolladores y hacer un sistema tanto documentado como de software si

Nicolás: Nos podría comentar acerca de las áreas, los cargos que se manejan dentro de la empresa

Ricardo: Bueno aquí inicialmente hay un área de contabilidad, hay un área de auditoría cierto la gerencia general, no es muy grande la empresa como pueden ver tiene dos oficinas pero pues antes éramos dos ahora ya somos más, el área de contabilidad ya digamos que es y el área de auditoría son las más grandes ah bueno y esta también le área jurídica pero es de solamente una persona y esa persona pues que la apoyo yo cada año para llevar los procesos de licitación y los contractuales esos son los procesos básicos que tiene pero adicional tenemos el proceso de con la otra empresa compartido que es el de salud que es cuando participamos en consultores y consultorías como las que yo les decía la de seguridad y salud en el trabajo o la de auditorías de salud en ips en ese tema si, esas son básicamente los procesos nosotros ahora pues no tenemos un sistema de calidad montado si eh no tenemos una iso 9000 que digamos que tenemos que hacerlo así y con los protocolos que sacan no, pero si tenemos documentación y estándares de los procesos al menos propios entonces por ejemplo tenemos la parte de auditoria tenemos que el proceso tiene una metodología si esa metodología cuenta con unas características y unas actividades básicas para poder digamos cumplir con ese procedimiento exacto es decir que todos los auditores manejan la misma línea para entrega de informes, la misma línea para entrega de papeles, la misma línea para auditar, la misma línea para el conocimiento del cliente entonces en el área y los mismos tiempos con planeación y digamos con cumplimiento de actividades en cada uno de los clientes por eso decimos que ya tenemos una metodología estandarizada nosotros no improvisamos, nosotros cada año en ese proceso de auditoría lo que hacemos es que a principio de año planeamos cada cliente y hasta final del

año e n el próximo que para nosotros es en Marzo donde se acaba la contratación y empieza la renovación ahí ya trabajo planeado, hay una metodología establecida y hay unas entregas ya en el cronograma ese es el modelo de trabajo de nosotros, lo mismo el proceso de contabilidad de nosotros, en contabilidad también tienen unos cronogramas establecidos y bien cumplidos porque sabemos todos que la contabilidad se tienen que cumplir mes a mes trimestre a trimestre o dependiendo de los impuestos es eso.

Nicolás: Y en caso de que no se llegue a dar cumplimiento con el cronograma lo tiene establecido que se hace

Ricardo: Pues en el área de auditoría eso es un poquito flexible porque podemos digamos hay lagunas haber eso es relativo porque relativo porque hay cosas que no se pueden incumplir acá por ley si nosotros no podemos decirle hay cliente que no presentamos los resultados financieros o no presentamos sus impuestos o no presentamos sus declaración de renta porque el trabajador se enfermó no o no presentamos una digamos una auditoría de los mismo si, no fuimos y revisamos impuesto del mes de la persona o no firmamos, porque nosotros en las auditorias tenemos que ir a firmar de que fue revisado, no firmamos entonces ellos no pudieron ir a presentar por negligencia de nosotros que pasaría hay una sanción porque el estado no perdona nada y la DIAN tampoco, ninguna institución del estado persona nada ellos simplemente dicen ah me incumplieron listo entonces sanción, nosotros no nos podemos dar el lujo y si llegase a pasar eso a nosotros nos toca, si llegase a pasar eso que lógicamente no pasa a nosotros nos toca asumir la sanción si de esos casos especiales y ya cuando hay casos flexibles como la auditoría por decir de tecnologías de la información que quedo planeado para hoy y mañana la podemos mover eso es con acuerdo del cliente no mas de resto no es porque un empleado no quiera solamente por solicitud del cliente, cargos en la empresa está el gerente general que es Hugo Tabares, yo que soy el gerente de auditoría Ricardo Stoltze, esta Valentina

en la parte jurídica, en la parte contable y financiera está la contadora que es Andrea Becerra, está Jimena como auxiliar, esta Erika son auxiliares de contabilidad y quien más y ya, en la parte de auditoría ésta Claudia Leticia como senior, Marcela como senior, Mauricio Lobo como auditor en tecnologías y otros procesos de control interno y yo también me incluyo en la parte de auditoria y está Carlos Andrés Carmona Patiño que es son los otros de la empresa que es líder de la parte de ETI en ese, digamos que en el aspecto cuando hacemos consorcios de seguridad y salud en el trabajo y de otras auditorías.

Juana: Nos puedes contar un poquito sobre el proceso de toma de decisiones que se lleva cabo en la empresa.

Ricardo: Bueno la toma de decisiones es conjunta, la toma de decisiones solo la hacemos entre el gerente general y yo no más si, es decir si dado el caso necesitamos eh aprobar un gasto un presupuesto o la entrada de un cliente o una licitación cosas así esenciales solo lo aprobamos él y yo no más ni él aprueba sin mi autorización ni yo aprueba sin autorización de él tiene que ser conjunto, bueno hay cosas básicas que uno puede aprobar pues que no tiene que pasar por ninguna especie de comité por ninguna especie de proposición llamémoslo así sino que simplemente se informa voy a hacer esto pero son cosas ya de bajo nivel pero cuando son temas ya temas un poquito más complicados pues ahí si digamos que lo llevamos a comité entre los dos y lo relacionamos si entra o no entra este cliente o si nos gastamos esta plata más que todo cuando vamos a hacer contratación

Nicolás: Su socio no se encuentra acá presente pues en la oficina, pues los dos mantiene una relación.

Ricardo: Más que todo el que no mantiene soy yo.

Nicolás: Como es el proceso de la gerencia entre usted y él con los demás trabajadores

Ricardo: Él es el que maneja toda la parte de contabilidad yo no me entiendo con eso para nada porque como bien decíamos al principio hay que tener claridad que el llevaba con un negocios más o menos de 20 años cuando empezamos esta firma de asesorías contables entonces él es el experto en eso el fuerte fuerte de Audicons como su nombre lo dice es auditores y consultores ósea que aquí nos concentramos en la parte de Audicons y es tener el enfoque siempre a la auditoría y a la consultoría y ese es el fuerte entonces mi comunicación con él es casi 90% con los recursos de auditoría y consultoría entonces porque les decía yo que no mantengo aquí en la oficina ustedes y él sí porque todos los clientes de contabilidad siempre están acá si porque aquí se hacen las contabilidades entonces él permanece más aquí que yo en cambio los clientes de auditoría revisoría y consultoría no están acá para uno hacer auditoría consultoría o revisoría uno debe trasladarse al cliente para evaluarlo si entonces a diferencia de eso la parte contable es como un proceso más de un empresa entonces se hace desde acá pero la parte de auditoría no hace parte de un proceso es algo externo hay auditorías internas pero ya lo convierten en un proceso por una buena práctica o por una ley pero la parte que nosotros ofrecemos como firma es clara y debemos de estar en el cliente en un periodo de tiempo haciendo diferentes trabajos entonces por eso los auditores nunca están acá solamente están los contadores y los auxiliares los auditores nunca van a estar acá a menos de que vengan a imprimir un informe a relacionarlo a hacer cualquier cosa pero el contacto con ellos son las mismas plataformas tecnológicas de nosotros, nosotros tenemos página web tenemos herramientas de auditoría tenemos herramientas como unas desarrolladas en Excel para los papeles de trabajo y los seguimientos y los informes como tal entonces por eso el medio de comunicación de nosotros es el correo el chat donde lo que hacemos es simplemente estar organizados para que demos cumplimiento a todos los clientes en este momento hay una auditora en un cliente, otro auditor en Pereira con otro cliente, yo estoy en otro cliente, por eso

yo no permanezco acá ese es el tema yo siempre estoy dándole la vuelta los clientes vengo una o dos veces por semana acá

Nicolás: Y la comunicación dentro de la oficina.

Ricardo: comunicación dentro de la oficina.

Nicolás: Sí, en cuanto cómo armonía de trabajo.

Ricardo: ah no aquí se trabaja muy tranquilamente acá tenemos un modelo de no molestar al otro sin necesidad si ese es el como el lema de nosotros , aquí desde que nos respondan a nosotros por el trabajo cumplidamente bien hecho sin yo tengo acá una característica y es que siempre le digo a mis colaboradores lo siguiente, si a ustedes en su revisión no le sale nada, no ponga nada simplemente revise bien nada es perfecto pero siempre va haber algún error pero no me salga conque por llenar o rellenar de pronto quedamos mal si más bien haga su trabajo bien cumplidamente mantenga al cliente contento, cuando yo hablo de mantenerlo contento es que no le cumplamos , no lo bananiemos y le respondemos por lo que se le ha prometido entonces esa es la metodología con la que nosotros trabajamos por eso hay una armonía entre nosotros yo no tengo que andar detrás de la gente ni les controló los tiempos ni estoy pendiente como en la antigua estructura organizacional que es de forma horizontal perdón de forma vertical que la trabajamos todos así de la cabeza pa arriba y todos reciban órdenes para el cumplimiento, no aquí es un poquito más flexible acá trabajamos diferente aquí lo que hacemos es que cada uno tiene que responsabilizarse de sus acciones del clientes además que ellos son firmantes en los clientes si o solo firmantes en algunos casos entonces sabemos que debemos responder esa metodología obviamente no quiere decir que yo este pues que se fueron y jummm por allá en diciembre nos volvemos a ver no no simplemente es que lo que yo hago es que cogemos y yo reviso esa planeación mensual, la reviso, reviso los informes que me envían eh y estoy siempre pendiente de ese cronograma de esa planeación de cada cliente entonces sé que

se acerca un trabajo y sé que se acerca las fechas de entrega las fechas de presentaciones las fechas de reuniones entonces estoy pendiente como por ejemplo mañana nosotros manejamos un calendario conjunto mañana tenemos reunión en un cliente entonces ya sabemos todos mediante las tecnologías de la información a todos nos llegan alertas al correo de no olvidar mañana reunión en una empresa a las 8 de la mañana para un consejo y allá vamos dos y solo esos dos les llega esa reunión por qué? porque tenemos una planeación ya montada entonces esa es la metodología que manejamos.

Nicolás: listo muchas gracias Don Ricardo.

Juana: muchas gracias.

Ricardo: con mucho gusto.

6.2 Anexo 2: Entrevista Estructurada.

Pregunta	Respuesta empresa	Discusión
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa?	La toma de decisiones en la empresa somos dos socios y para eso nos dividimos las funciones en gerente general y gerente de auditorías, la toma de decisiones de cualquier tipo siempre la hacemos en reunión de junta entre los dos.	Se observa que la toma de decisiones de la empresa es concentrada, por ende la participación de los demás colaboradores es mínima.
Como es el proceso de planeación estratégica de la empresa (Largo plazo)	La planeación estratégica de la empresa a largo plazo se ha definido a través de los objetivos de auditoría, la idea es que la empresa tenga un crecimiento en el área de auditoría y no tanto en el área contable más que todo es enfocado en la auditoría y consultoría esa es la planeación estratégica del crecimiento de la empresa.	En la empresa tiene definidos sus objetivos y por ende sus objetivos y los colaboradores van enfocados a mejorar y hacer crecer el área de auditorías.

<p>Como es es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)</p>	<p>El proceso de planeación operativa de la empresa se fundamenta en el equipo auditor, el equipo auditor, la planeación que nosotros hemos hecho a largo o corto plazo operativamente es a través del fortalecimiento de un equipo auditor multidisciplinario con capacidades para entregar valor agradado a todos los campos.</p>	<p>En cuanto a la planeación operativa la empresa tiene en cuenta sus objetivos específicos, en este caso es conseguir un equipo de trabajo que mejore el servicio de auditoria, que es el foco principal de la empresa.</p>
<p>¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?</p>	<p>Si, nosotros hemos, dentro de nuestra planeación estratégica hemos tratado de mostrar un agente diferenciador ante la competencia porque el producto que nosotros ofrecemos tiene un factor muy interesante de valor agregado que es no tanto ir a juzgar a nuestros clientes sino entrar en una etapa colaborativa y hacer parte de ellos, entonces el agente diferenciador que nosotros tenemos es precisamente en auditoría, en la etapa de auditoría es mostrarle al cliente el valor agregado que nosotros le podemos entregar para que ellos crezcan también, no solamente que ellos cumplan sino que crezcan también.</p>	<p>La planeación de las estrategias enfocadas en la diferenciación de esta empresa están bien enfocadas pues se salen de la prestación común que se presta en el mercado de auditorías, logrando así tener la diferenciación del servicio basados en una retroalimentación y colaboración de cliente ayudando al crecimiento de los clientes.</p>
<p>¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?</p>	<p>Pueden ser flexibles.</p>	<p>Al ser los planes de la organización flexibles, permiten responder a los cambios y variaciones del mercado.</p>
<p>¿Los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?</p>	<p>No, si pueden tomar decisiones siempre y cuando tengan un conducto regular es decir que hayan informado directamente a la gerencia sobre la decisión que se necesita tomar en cualquier tipo de clientes.</p>	<p>La autonomía de los trabajadores es poca, pues en esta empresa las decisiones depende de los dos gerentes, es decir hay un poder jerárquico marcado.</p>
<p>¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?</p>	<p>Sí, pero siempre la deben informar a la gerencia sobre la decisión que se necesite tomar</p>	<p>La autonomía de los trabajadores es poca, pues en esta empresa las decisiones depende de los dos gerentes, es decir hay un poder jerárquico marcado.</p>
<p>¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?</p>	<p>Si</p>	<p>Es de vital importancia tener un organigrama claro, porque así las personas tienen claro sus funciones y de quien dependen.</p>
<p>¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?</p>	<p>Los grupos de trabajo en la empresa son 2 en realidad 3 está el área administrativa que es la que toma decisiones, el área contable que es la que presta los servicios de contabilidad a las otras empresas y el área de auditoría que es la encargada de clientes externos.</p>	<p>Es de vital importancia formar grupos de trabajo para repartir las tareas, esto con el fin de que se realicen de una forma más eficiente.</p>
<p>¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?</p>	<p>Si claro es supremamente importante, tenemos un equipo multidisciplinario por eso porque para el área de auditoria sabemos que hay muchos procesos que auditor dentro de una organización y cada uno requiere un profesional especializado.</p>	<p>Tener en cuenta las habilidades de las personas ara la realización de las tareas es de vital importancia, pues así cada persona puede realizar las tareas de una forma más apropiada y aportarle un mayor conocimiento y agilidad en el desarrollo de las tareas.</p>
<p>¿Cómo se le hace frente a la resistencia al cambio</p>	<p>Pues la verdad no hemos sufrido esa resistencia al cambio porque todo ha sido aceptado en la organización tal cual las</p>	<p>Tener planes de acción para contrarrestar la resistencia al cambios de suma importancia para la</p>

que pueden manifestar los colaboradores?	directrices y las metodologías no hemos sufrido mucho eso.	organización, pues son aspectos que pueden afectar el clima organizacional y el buen desarrollo de las actividades o tareas.
¿Cómo la empresa promueve y gestiona la innovación?	Bueno, eso es un buen punto porque no hemos incursionado en otro tipo de proyectos que no sean de auditoría cierto somos muy concentrados en lo que hacemos pero si tenemos innovación interna para diferentes servicios ósea hemos tratado de incursionar competitivamente en el mercado mostrando nuevos servicios aparte de la auditoría.	Una buena gestión de la innovación ayuda a la empresa a mantener a la vanguardia del mercado externo y de las innovaciones que se presenten dentro del sector.
¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?	Si es muy importante no solo en la empresa sino en cualquier empresa porque existe algo que tenemos muy presente y es la segregación de funciones no todo debe de estar en cabeza de una sola persona en ninguna condición ni en la parte operativa ni en la parte administrativa eso se podría prestar para problemas, actos de corrupción, un poder total sobre una sola persona no es bueno, es bueno tener segregación de funciones.	Dividir y delegar es de suma importancia para la buena realización de las tareas, pues así la organización se vuelve más eficiente y las actividades no se concentran en unos pocos.
¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?	Si se promueve la optimización de recursos toda vez que nosotros no escatimamos en gastos pero tratamos de utilizar al máximo nuestros recursos para invertirlos en cada cliente.	Promover la optimización de los recursos dentro del proceso de coordinación es de suma importancia, para así minimizar gastos y costos que puede generar el agotamiento de los recursos.
¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?	En realidad nosotros no tenemos en este momento un plan de retroalimentación, sin embargo si hay una metodología en las auditorías donde buscamos que todas las auditorías que se han generado en este momento sirvan de apoyo para nuevos clientes y retroalimentar esos clientes en sus diferentes procesos.	Tener planes de retroalimentación es de suma importancia dentro de una compañía esto es con el fin de no volver a cometer los mismos errores y para así reconocer los procesos que se estén realizando de manera correcta.
¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?	Cada trabajador tiene su autonomía porque muchos de ellos son revisores fiscales, son auditores externos entonces deben tener una autonomía porque son encargados de cada cliente en el cliente la tienen.	Que cada colaborador tenga autonomía en la realización de sus tareas es importante para que así no haya concentración de tareas, ni de poder.
¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?	El liderazgo que hay en la empresa es un poco yo le voy a poner un nombre no sé si quepa acá pero nosotros tenemos una línea horizontal de los trabajadores no somos verticales donde hay una autoridad total que de pronto a los colaboradores los, queremos que todos los colaboradores sean iguales y tengan una libertad no sean juzgados y la autoridad pues que nosotros ejercemos más que todos desde la parte administrativa mas no hacia los colaboradores.	Tener un liderazgo que se apoyen una línea jerárquica horizontal facilita la comunicación de las ideas y objetivos dentro de la organización, lo cual favorece a la organización, además los trabajadores sentirán un liderazgo más participativo donde tenga una mayor libertad eliminando la barrera que se crea con los gerentes.
¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?	Si nosotros los motivamos mucho porque primero ellos son manejadores de su propio tiempo si ellos tienen esa libertad segundo les damos incentivos como premios cosas	Es de gran importancia la fomentación de la motivación en la empresa debido a que gracias a esto los trabajadores mantendrán un ánimo positivo en el

	adicionales que en realidad no vienen al caso pero más que todo al aporte de su tiempo eso si se lo reconocemos mucho.	trabajo ayudando a la consecución de objetivos de una manera más efectiva.
¿Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?	Bueno la importancia es que ellos estén cómodos eso es lo que motiva si un colaborador está contento nosotros ganamos o yo gano todos ganamos porque el trabajo queda bien hecho.	En la empresa debe de haber una retribución mutua tanto desde gerencia al igual que los colaboradores para que exista una motivación en todas las áreas beneficiando a toda la organización
¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?	Les damos incentivos, les damos autonomía para el manejo de su tiempo.	Es importante que se tengan claras las estrategias de motivación para que de esta manera los trabajadores tengan claro las cosas que pueden lograr mediante el cumplimiento de objetivos, sin estar presionado por horarios extenuantes.
¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?	Si eso lo tenemos muy claro la autoridad que nosotros manejamos nunca va a sobrepasar el irrespeto sobre la persona.	De las cosas más importantes es la interiorización de los valores entre ellos el respeto que se dé entre los trabajadores es primordial debido a que generara un ambiente de trabajo de muy buena calidad.
¿Se mantienen buenas relaciones entre las personas de la empresa?	Si se mantienen buenas relaciones.	En la empresa es importante que se establezcan buenas relaciones para que se tenga un ambiente apto para la consecución de objetivos.
¿Cómo se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?	La verdad tratamos de conciliar, si hay diferentes roces pero tratamos de buscar un punto medio de conciliación.	Dentro de la empresa es de suma importancia intervenir los conflictos entre los colaboradores, esto con el fin de no afectar el clima organizacional.
¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?	Si lo hay.	Fomentar la participación de los colaboradores es de suma importancia para mejorar la comunicación en la empresa y crear un sentido de pertenencia.
¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa?	Tenemos página web, tenemos redes sociales tenemos telefonía, tenemos también un chat empresarial y con nuestros clientes tenemos un portal dentro de la página web de contacto.	La empresa debe de tener bien definido los canales de comunicación porque de esta manera todas las ideas, pensamientos y decisiones serán bien transmitidos a todos los colaboradores, además de tener un vínculo más cercano con los clientes.
¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?	Pues más que todo el desempeño lo medimos por el cumplimiento que se le da en cada cliente.	Debido a la naturaleza de empresa de contar con auditorias la medición del desempeño debe de estar enfocado en la satisfacción y cumplimiento de cada cliente, debido a que cada uno cuenta con necesidades distintas.
¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?	No.	Es importante tener medidas estandarizadas que sean claves en la medición de las funciones básicas y áreas de la empresa para así de esta manera tener un panorama claro de cómo va la evolución de las tareas y objetivos.
¿Qué acciones correctivas lleva a cabo	Depende del problema también está la solución pero el problema puede ser interno	Si el trabajo insatisfactorio es la razón para

cuando se presenta un problema?	o puede ser hacia un cliente entonces no sé habría que especificarlo mejor.	las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etcétera.
¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?	Una acción correctiva inmediata nosotros en auditoría la llamamos cuando es algo que se tiene que resolver instantáneo no da espera que es de cumplimiento por ley y cuando es básico nosotros buscamos que sea un proceso a largo plazo es decir que la acción se corrija pero en largo plazo en un tiempo prudente donde se le de cumplimiento.	En la empresa tener claridad de cuando se toma una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica es primordial debido a que esto ayudara darle un norte a las dificultades que se presente en la realización de las tareas.
¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?	Indicadores.	Los indicadores son de gran ayuda a la hora de evidenciar el desempeño debido a que muestran cómo va la ejecución de todas las tareas, por esto se deben de llevar de la mejor manera.
¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?	No lo hacemos.	La medida de efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Eso es lo esencial para los gerentes, y es lo que da la pauta para las decisiones administrativas al momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados.
¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?	Si eso lo revisamos por medio de indicadores y miramos los resultados obtenidos un año contra otro.	Tanto para los gerentes como los colaboradores es importante que la retroalimentación se haga de una manera adecuada apoyada de indicadores entre otros mecanismos para que se logre evidenciar las cosas positivas y negativas, mirando cómo se puede mejorar y crecer cada día.