

Sentido y Prácticas del Proceso Administrativo que Promueven o Limitan la Generación de Capacidades Internas: El Caso de una Microempresa del sector servicios de la Ciudad de Manizales

Sebastián López Gallego

Juan Pablo Morales Pescador

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Manizales

2020

Sentido y Prácticas del Proceso Administrativo que Promueven o Limitan la Generación de Capacidades Internas: El Caso de una Microempresa del sector servicios de la Ciudad de Manizales

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

Sebastián López Gallego

Juan Pablo Morales Pescador

Asesor:

José Fernando Muñoz Ospina M.Sc

Nota de aceptación:

Firma del director de la tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestras familias por brindarnos todo el apoyo necesario durante nuestro proceso educativo. A los profesores de la Universidad de Manizales por darnos una educación de calidad y compartirnos sus conocimientos que ahora estamos aplicando. Al profesor José Fernando Muñoz por ser nuestro guía en la construcción de este documento. A nuestros amigos por acompañarnos en todo este proceso. A la empresa y su dirección que nos facilitó toda la información para la realización de este trabajo. Y a usted lector por tomarse el tiempo de leer este documento, gracias.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
1 Introducción	8
1.1 Etapa 1. Fundamentación Teórica	14
1.2 Etapa 2. Diseño y validación de instrumentos	14
1.3 Etapa 3. Recolección de Información	15
1.4 Etapa 4. Sistematización y Análisis de Información	16
1.5 Etapa 5. Construcción del Informe Final	16
2 Referente teórico	17
2.1 Administración	18
2.1.1 La administración en las MIPYMES	19
2.2 Elementos de la administración	20
2.2.1 Principios de administración según Urwick	21
2.3 Proceso administrativo	22
2.3.1 Planear	22
2.3.2 Organizar	23
2.3.3 Dirigir	25
2.3.4 Controlar	26
2.4 Competitividad	27
2.4.1 Competitividad y calidad	29
2.4.2 Competitividad y ética	29
2.5 MIPYMES	30
2.5.1 MIPYMES a nivel global	31
2.5.2 MIPYMES en Latinoamérica	32
2.5.3 MIPYMES en Colombia	33
2.6 Teoría de Recursos y Capacidades	34
2.7 Herramienta de Perfil de Capacidades Interna	37
3 Resultados y Discusión	38

3.1	Sentidos que sustentan las prácticas administrativas	39
3.1.1	Desconfianza en el desarrollo de las tareas de los colaboradores	39
3.1.2	Minimizar la incertidumbre y generar constancia en los comportamientos	40
3.1.3	La afabilidad y la cercanía como las bases del liderazgo.....	41
3.1.4	El respeto como fundamento para prestar un servicio de calidad	42
3.2	Prácticas en el marco del proceso Administrativo	45
3.3	Perfil de capacidad interna (PCI).....	59
4	Conclusiones	65
5	Bibliografía	68
6	Anexos	71
6.1	Anexo 1 Entrevista semiestructurada	71
6.2	Anexo 2 Entrevista Estructurada	77
6.3	Anexo 3 Matriz de Perfil de Capacidades Internas	93
6.4	Anexo 4 Matriz de impacto	95

Índice de Tablas

Tabla 1	La función de Planeación	48
Tabla 2	La función de Organización	51
Tabla 3	La función de Dirección.....	56
Tabla 4	La función de Control.....	59
Tabla 5	Matriz de Perfil de Capacidades Internas	610
Tabla 6	Matriz de impacto	63

Resumen

La administración dentro de las organizaciones es de suma importancia ya que ésta genera las dinámicas de actuación racional de las organizaciones en función de sus propósitos y fines últimos. Dicho esto, se entiende que la administración es la función responsable del éxito o fracaso de las empresas. En el caso de las MIPYMES, se evidencia un gran índice de mortalidad en ellas, que, en su mayoría, se debe a que las prácticas administrativas que llevan a cabo en estas unidades productivas se dan de una manera informal, intuitiva o empírica. En relación con lo anterior, el propósito de esta investigación fue establecer el sentido y prácticas del proceso administrativo que promueven o limitan la generación de capacidades internas de una microempresa de la ciudad de Manizales. La metodología que se utilizó en el ejercicio investigativo se correspondió con el enfoque de investigación cualitativa desde el método de estudio de caso, que, como se ha dicho, se estudió una microempresa que presta servicios de Spa en la ciudad de Manizales. Para la recolección de la información se hizo uso de la entrevista semiestructurada; entrevista estructurada; y se realizó un perfil de capacidad interna. El estudio evidenció que los sentidos que fundamental las acciones administrativas de la gerente de la empresa objeto de estudio, se corresponden con la desconfianza en el desarrollo de las tareas por parte de sus colaboradores; la minimización de la incertidumbre y la búsqueda de constancia en los comportamientos de los colaboradores, la afabilidad, la cercanía como las bases del liderazgo, y por último, el respeto hacia los usuarios como fundamento para prestar un servicio de calidad. Adicionalmente, se encontró que la empresa tiene como fortaleza las capacidades humanas con las que cuenta; pero en lo que concierne a las capacidades técnicas y operativas, se evidenció que la empresa debe trabajar en estos aspectos, que pueden llegar a ser clave, si quiere ser más competitiva a futuro y así aumentar sus posibilidades de adaptarse a las exigencias y cambios del entorno.

1 Introducción

Este proyecto investigativo surgió por medio de un ejercicio de clase, en donde se plantearon los principales problemas que presentan las MIPYMES tanto a nivel global, y específicamente en el caso de Colombia. Entre los aspectos discutidos y analizados se plantean lo siguiente:

Las MIPYMES tienen una gran importancia a nivel global, dado que la mayor cantidad de empresas son MIPYMES y son ellas las que componen mayoría del tejido empresarial del mundo, esto también da a entender que las MIPYMES son las principales fuentes de empleo.

En la Unión Europea las MIPYMES son el 99% de todas las empresas, aún más interesante resulta que la mayoría de estas empresas son microempresas (el 93% de las MIPYMES son microempresas), que según el reporte anual de la comisión europea para el 2016 a 2017 sobre MIPYMES, son empresas que están, en promedio, generando trabajo para alrededor de 10 personas y que en total emplean a 93 millones de personas, a su vez las proyecciones que se hacen es que las MIPYMES se han convertido en un motor de innovación para la economía europea, y gracias a ellas el bloque de países han logrado salir de la crisis económica del 2008. (Müller, 2017).

Para Estados Unidos el entorno de las MIPYMES es similar al europeo, estos tipos de empresas están generando la tercera parte de los nuevos trabajos del país en las últimas décadas, además el 98% de las empresas exportadoras registradas son MIPYMES, han llegado al punto que el gobierno estadounidense las está tomando en cuenta para que se puedan integrar de mejor manera a la economía, y se han posicionado como la espina dorsal de la economía del país. (US Foreign Affair Office).

A nivel latinoamericano podemos ver que esta tendencia continúa dado al ambiente económico de los países latinos, el cual responde de manera positiva frente a este tipo de empresas, de hecho en los últimos veinte años los gobiernos han dedicado parte de sus esfuerzos en la creación de leyes,

instrumentos y programas de apoyo para la creación, crecimiento y supervivencia de las MIPYMES, puesto que estas son motores que impulsan el desarrollo de los países latinoamericanos y del caribe, en los cuales gran parte de sus economías y población dependen del desempeño de las pequeñas y medianas empresas (Ferraro, 2011).

Si se observan casos específicos dentro de la región latinoamericana, como lo son: Bolivia, Brasil, y República Dominicana; se puede establecer un patrón en el ambiente económico, donde se evidencia que las MIPYMES son parte importante del macroentorno, siendo éstas las principales fuentes de empleo, motores de innovación, y crecimiento; y esto no se refiere solamente al hecho de que las MIPYMES se pueden hallar en todos los sectores económicos, sino que forman casi la totalidad de las empresas de los países (Ferraro, 2011).

En Bolivia para el 2008 éstas ocupaban el 93% de las empresas registradas, a su vez en Brasil éstas representan el 99%, y en República Dominicana son el 96%. (Ferraro, 2011).

En el caso de Colombia, se debe tener en cuenta que estas empresas ocupan más del 90% del sector productivo del país, indicando que son una gran fuente de empleo con aproximadamente el 80% a nivel nacional, además son ellas las responsables del 35% del PIB colombiano. (Dinero, 2017).

Colombia, es un caso interesante, ya que alto nivel de informalidad no permite tener datos exactos sobre las MIPYMES, 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).

A nivel local, según el reporte anual de la Cámara de Comercio de Caldas para el 2017, se establece que el 99% de las empresas caldenses están clasificadas como microempresas (Barrera, 2018).

De aquí es donde nace el interés e importancia de la investigación, ya que en ellas se puede entender un poco más sobre las empresas que se han hecho con la mayor parte del sector económico, no sólo local, sino que global.

A pesar de esto se evidencia una alta vulnerabilidad por parte de este tipo de empresas, algunos factores que pueden ser causantes de esto pueden ser:

- La falta de capital de este tipo de empresas.
- La gran cantidad de competidores en el mismo sector.
- Falta de implementación de proyectos y de apoyo gubernamental.
- Informalidad en procesos administrativos
- Falta de innovación en sus productos o procesos
- No abrirse al mercado global, por inexperiencia o falta de dinero.
- Competencia contra grandes empresas del mismo sector que las ponen en desventaja.

Debido a esto se evidencia un fenómeno en el cual las MIPYMES tienen un alto índice de mortalidad, y a su vez de natalidad, ya que muchas de ellas no logran superar los tres años de existencia. Esto debe a que los gobiernos las han tenido marginadas y olvidadas, y solo recientemente se han dado cuenta de la importancia de las MIPYMES en sus economías, y se han visto motivados a crear programas, leyes e incentivos para la creación y crecimiento de las MIPYMES; a pesar de esto las MIPYMES siguen enfrentando dificultades para mantenerse a flote en los mercados competitivos, principalmente en su financiación y competitividad. (Rodríguez, 2003).

A propósito de la natalidad y mortalidad empresarial, según Confecámaras (2019) “En 2018 se crearon 328.237 unidades productivas...En materia de cancelación, se registraron 186.123 cancelaciones de unidades económicas...” Esto demuestra que más de la mitad de las empresas creadas en menos de un año mueren, evidenciando que las empresas en Colombia se enfrentan a un ambiente altamente competitivo y volátil, que en la mayor parte de los casos las lleva a la quiebra obligándolas a cerrar.

A pesar de ser un motor de desarrollo dentro de los países, las MIPYMES enfrentan muchos retos, uno de los más grandes es su financiación ya que al ser pequeñas y medianas empresas suelen tener problemas económicos, y aunque no los enfrenten no tienen suficiente credibilidad frente a las entidades financieras para acceder a préstamos para su desarrollo.

Sin embargo, hay entidades financieras que se enfocan en el financiamiento de las MIPYMES, este tipo de bancos tienen como objetivo atraer a microempresarios a préstamos formales y que se alejen de los préstamos informales, como lo son los llamados '*gota a gota*', pero hay una falencia en estos bancos, ya que, a pesar de buscar el desarrollo y creación de las MIPYMES, suelen tener tasas de interés muy altas.

En Colombia los bancos con el objetivo del desarrollo de las MIPYMES son:

- Banco de la Mujer, sus tasas de interés para el crédito para pequeña empresa va desde 23,42% el hasta el 49,70% de efectivo anual (EA) (Banco Mundo Mujer, 2020).
- Banco W ofrece microcréditos los cuales tienen unas tasas de interés que van desde el 38,64% hasta el 47,70% EA (Banco W, 2020).

Dichas cifras son alarmantes si toma en cuenta que la tasa de usura para los microcréditos para el 2020 en Colombia es del 36,53% EA (La República, 2020).

A causa de esto muchos microempresarios se ven intimidados por las altas tasas, así que la siguiente opción de financiamiento es el informal, pedirle préstamos a un familiar o la autofinanciación, en casos extremos deberán usar pasivos de corto plazo o pasivos de largo plazo, esto indica grandes limitaciones para la generación de ingresos y para atraer fuentes de financiamiento externo como lo son los bancos. (Vera, 2014)

La empresa por tratar fue fundada en el 2004 en la ciudad de Manizales, se encuentra ubicada en el barrio La Arboleda, sector cercano al Colegio San Luis Gonzaga. La empresa se ubica en el

sector servicios. Su objeto social es la prestación de servicios estéticos, especializándose en tratamientos postquirúrgicos.

La empresa en su capital humano cuenta: con tres esteticistas y una secretaria, las cuales están contratadas bajo la modalidad de contrato directo. De igual forma, cuenta con tres esteticistas contratadas por medio de prestación de servicios.

Para esto se estudió la siguiente microempresa: un centro de estética especializado en tratamientos postquirúrgicos con veinte años de experiencia en el sector; dentro de la empresa se pueden identificar dos áreas funcionales, que son: el área administrativa, donde se encuentra la gerente del spa; y el área operacional, donde se encuentran las esteticistas que allí laboran. Se puede clasificar como una microempresa, dado que no cuenta con más de diez trabajadores dentro de ella y tampoco supera el tope de activos para ser considerada una pequeña empresa de acuerdo con el decreto 957 del 2019; que indica que una microempresa de servicios es aquella empresa que no supere los 1.174'603.716 en activos.

De acuerdo con el párrafo anterior, nace un interés por las MIPYMES, en especial al sentido que le dan al proceso administrativo y como lo llevan a la práctica en su día a día. A propósito de esto la presente investigación se enmarca como estudio de caso, ya que se estudia la realidad de esta microempresa, por lo cual los hallazgos aquí plasmados no pueden ser utilizados para generalizar otras empresas similares, sin embargo, puede ser usado como una guía.

Con base en la exposición y discusión de las realidades de las MIPYMES en diferentes contextos del mundo y en el caso específico de Colombia, la investigación que aquí se presenta buscó responder a la siguiente pregunta: **¿Cómo el sentido y prácticas del proceso administrativo promueven o limitan la generación de capacidades internas de una microempresa de la**

ciudad de Manizales? En consecuencia, con el cuestionamiento planteado, se establecieron los objetivos del estudio. En este sentido, el objetivo general de este trabajo fue:

- Establecer el sentido y prácticas del proceso administrativo promueven o limitan la generación de capacidades internas de una microempresa de la ciudad de Manizales.

Para dar respuesta al objetivo general anteriormente mencionado, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Comprender el sentido de las funciones del proceso administrativo que le otorgan en la gerencia de una microempresa del sector servicios de la ciudad de Manizales.
- Caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de una microempresa de la ciudad de Manizales.
- Determinar las capacidades humanas, técnicas y operativas para el desarrollo del proceso administrativo de una microempresa en la ciudad de Manizales.

La metodología que se utilizó para este estudio se correspondió con el enfoque cualitativo de investigación mediante el método de estudio de caso intrínseco (Stake, 2007) dadas las posibilidades de cercanía a la gerencia y facilidades para acceso a la información. Con esto se buscó caracterizar la realidad empresarial de la organización a estudiar, es decir, entender sus procesos y realidades, por lo tanto, se entiende que los resultados arrojados por este estudio no pueden ser generalizados, pero sí pueden funcionar como manuales de apoyo tanto para entender la empresa, como para ser una guía a nuevos emprendedores y empresas que estén en el mismo sector.

De esta manera, se enfocó en estudiar las particularidades, realidades y funcionamiento propio de la empresa objeto de estudio. Para llevar a cabo esto, se usaron herramientas de recolección de

datos como lo fueron: una entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a la persona encargada de la administración y dirección del spa. Con base en esta entrevista se pudo comprender el sentido de las funciones del proceso administrativo que le otorga la administradora, y así responder el primer objetivo específico planteado; luego se aplicó un formato de observación estructurado, el cual fue planteado para dar respuesta al segundo objetivo específico, con el cual se caracterizaron los procesos administrativos de la microempresa. Se usó también un perfil de capacidades internas (PCI), para determinar las capacidades de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso metodológico que siguió la investigación que aquí se presenta, se correspondió con las cinco etapas que se presentan a continuación:

1.1 Etapa 1. Fundamentación Teórica

Como parte inicial del proceso investigativo se construyó el referente teórico que explicó el problema de investigación. La teoría del estudio sirvió como medio para la construcción de los instrumentos de recolección de información, así como para el análisis de la información

1.2 Etapa 2. Diseño y validación de instrumentos

Teniendo en cuenta la etapa uno, el equipo de investigación procedió a realizar los instrumentos de recolección de datos que se necesitaron, basándose en la teoría y en varios ejemplos de estos instrumentos, este proceso se realizó de la siguiente manera:

- El primer paso que se realizó fue plantear la entrevista como primer instrumento de recolección de información, para esto el grupo investigador se remitió a la literatura y se tomó la decisión de realizar una entrevista semiestructurada.
- Se preparó la guía de entrevista semiestructurada para la gerente de la empresa objeto de estudio. Como se ha mencionado anteriormente, la entrevista tuvo como propósito reunir

información relevante sobre las ideas, imaginarios y creencias en los que la gerente sustenta sus prácticas administrativas.

- El segundo instrumento que se construyó fue un formato estructurado de observación, que tuvo como base la teoría del proceso administrativo.
- Por último, se adaptó la herramienta de **PCI**, la cual consiste en matrices, los cuales se dividen en secciones o categorías, que a su vez se subdividen en indicadores, esto para identificar las fortalezas y debilidades que puede tener la empresa estudiada frente a otras empresas en el sector.

1.3 Etapa 3. Recolección de Información

Después de que los instrumentos de recolección estuvieran listos, se procedió a aplicarlos dentro de la empresa, el primer acercamiento que se tuvo con la empresa fue una reunión con la gerente, donde nos presentamos y se dio a conocer la finalidad del proyecto, después se le preguntó si podíamos estudiar la empresa, a lo cual la gerencia respondió que sí, que iba a colaborar con todo lo que necesitáramos. Después de esto, se pactó con la gerente un segundo encuentro para llevar a cabo la aplicación del primer instrumento que fue la entrevista semiestructurada, la cual tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos, esta entrevista fue grabada en audio y video con el permiso de la gerente, ese día se organizó un tercer encuentro, en el cual se pretendía estar **un tiempo** en la empresa para poder ver su funcionamiento diario esto con el fin de conseguir la información necesaria para el segundo instrumento, se le informó a las colaboradoras de dicho ejercicio y ninguna manifestó incomodidad con el mismo; durante este ejercicio se evidenció que quizás sería bueno hacer observación un par de veces más para así identificar bien los fenómenos propios del spa. Y para el último instrumento de recolección de datos, que fue el perfil de

capacidades internas (PCI); se tuvo otra reunión con la gerente en donde se obtuvo la información necesaria para completar los parámetros de este instrumento.

1.4 Etapa 4. Sistematización y Análisis de Información

Los diferentes tipos de datos recogidos en la etapa anterior fueron organizados en documentos de texto y matrices de análisis de datos. En este sentido, la entrevista fue transcrita con el propósito de generar procesos de codificación y consecuentemente la generación de 4 categorías que caracterizan las ideas y prácticas que se llevan a cabo dentro del spa y en especial por parte de su administradora.

Para el tercer y último instrumento utilizado, perfil de capacidades internas y perfil de oportunidades y amenazas en el medio, el análisis de la información recolectada se hizo con base a unos parámetro establecidos dentro de las matrices utilizadas en cada perfil, estos parámetros se determinaron por medio de un proceso de benchmarking para tener una idea clara de cómo se comporta la competencia y obtener resultados más acertados, después de realizarse esto se procede a comparar la información dada por la empresa. Posteriormente con la información obtenida se deben identificar las áreas de la empresa donde algún tipo de cambio generaría el mayor impacto posible, teniendo en cuenta esto se diseña un plan de acción, unos indicadores y monitorias para que la empresa pueda mejorar o mantener los aspectos que se encontraron en los perfiles.

1.5 Etapa 5. Construcción del Informe Final.

La última etapa del ejercicio investigativo consistió en la construcción del informe final de investigación, tal cual como se presenta en este documento. El informe da cuenta de la forma

como se concibió el estudio y de los elementos teóricos y metodológicos que permitieron alcanzar los objetivos de investigación.

Después de haber descrito los principales componentes que sustentaron el proyecto de investigación, en lo que resta de este documento se presenta inicialmente la teoría que fundamentó la investigación. Es decir, se hace una explicación sobre los temas de Administración, el proceso Administrativo y la competitividad empresarial. Como segundo aspecto, se presentan los resultados y la interpretación derivada de los mismos. Entre los aspectos más relevantes se puede decir que la gerente sustenta sus prácticas en ideas de orden, calidad, buen ambiente laboral y respeto. También, se evidencia que las prácticas en el marco del proceso administrativo se desarrollan de una manera intuitiva, empírica y no integrada. No obstante, la matriz PCI muestra las posibilidades para el desarrollo de capacidades empresariales en la medida que fortalezcan sus procesos administrativos, así como su tecnología. Por último, en este informe se presentan las conclusiones a las que se llegó en la investigación y se anexan los archivos que sustentan lo realizado.

No resta más que invitar a los lectores para que por medio de este documento se sumerjan en el complejo mundo de la administración de las MIPYMES. Esto con el propósito que sea de utilidad, ya sea que lo tome como una guía para su empresa o para su crecimiento académico o personal.

2 Referente teórico

El presente referente teórico permite dar una idea acerca de los temas que fueron tratados en esta actividad investigativa, partiendo de la administración, proceso administrativo, competitividad,

MIPYMES, y la teoría de recursos y capacidades; todo esto con el fin de darle sentido y bases al análisis de este caso de estudio.

2.1 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 las prácticas administrativas son unos 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).

Además de lo mencionado anteriormente, según Hernández y Rodríguez (2006) la administración es una ciencia que se encarga de estudiar e investigar de manera lógica las constantes y las variables, las causas y efectos de la eficiencia y la eficacia dentro de las organizaciones sociales productivas como lo son las empresas. Es decir, la administración puede ser definida como una ciencia que se centra en estudiar la eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones humanas, y es por esto que Münch (2007) dice que la administración es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organización social, ya que, busca simplificar el trabajo por medio

de principios, métodos y procedimientos, esto para lograr una mayor rapidez y efectividad, optimizando recursos. Existe una relación directa entre la productividad y la eficiencia para llegar a una adecuada administración que contribuya al bienestar de la comunidad y a un mejor aprovechamiento de los recursos en aras de mejorar la calidad de vida. La administración es la estructura del desarrollo económico y social de una comunidad.

2.1.1 La administración en las MIPYMES

Las MIPYMES como todas las empresas, deben tener un dirigente que las ayude a crecer y a llevar a cabo el proceso administrativo de la mejor manera, es por esto que según Fillon, Cisneros, Mejía-Morelos (2011) una capacidad distintiva que deben tener los dirigentes las MIPYMES es pensar de manera sistémica y en función del futuro, con esto se refiere que los dirigentes deben pensar de una manera que tomen en cuenta todos los factores externos e internos que afectan a la empresa de una u otra manera, y así poder definir escenarios y contextos en los cuales la empresa se moverá. A su vez, los administradores de MIPYMES, dentro de sus estrategias de dirección, deben instaurar estrategias de aprendizaje y formación para sus empleados, dejando que ellos participen en dichos procesos, ya que esto ayuda a que se mantengan motivados para cumplir con sus funciones (Fillon, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011)

“Administrar una organización es saber escuchar el ruido y medir el ritmo del ‘barco’, hay que entenderlo para poder acelerarlo o reducirlo, en función de las circunstancias y de los contextos. No olvidemos que la competitividad de las organizaciones cada vez depende más del tiempo de acción y de reacción.” (Fillon, Cisneros, Mejía-Morelos, 2011)

Con lo anterior se puede dar a entender que la administración de las MIPYMES se debe basar en la participación y motivación de los empleados; y a si mismo debe tenerse en cuenta los diferentes factores que la afectan y como estos deberán ser abordados por parte de sus dirigentes.

A continuación, se presentan los elementos de la administración y los principios que estos presentan.

2.2 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 ilustran 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 los 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 los que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable, esta actividad presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
- Presupuestación (Chiavenato, 1999, p.101): funciones de incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución, y fiscalizaciones presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y el control.

A partir de lo dicho por Gulik, se identifican las funciones y labores que debe llevar a cabo un administrador dentro de la empresa para que ésta logre cumplir sus objetivos. Teniendo esto en cuenta, Urwick presenta unos principios en los cuales se debe basar la administración, dichos principios se exponen a continuación.

2.2.1 Principios de administración según Urwick

Una forma relacionada, pero diferente de entender la administración, es la propuesta que hace Urwick que se enmarca en cuatro principios como se describen a continuación:

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).

2.3 Proceso administrativo

Los elementos y principios de la administración anteriormente nombrados se utilizan como complementos y herramientas del proceso administrativo, éste 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 Henry Fayol, esto ha sido una de las aportaciones más relevantes e influyentes en el desarrollo de la administración debido a que consiste en el planear, organizar, dirigir y controlar todos aquellos procesos que se llevan a cabo en la organización, los cuales serán explicados a continuación:

2.3.1 Planear

Consiste en la definición de las metas de la organización, mediante estrategias y planes de acción. (Robbins, Moon & DeCenzo, 2009). A partir de esto Weihrich & Koontz (1994), proporcionan los pasos de la planeación, los cuales son:

- 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 con el 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.

Los pasos expuestos anteriormente conducen a un proceso de planeación correcto y objetivo. Como continuación de la secuencia del proceso administrativo, en el siguiente apartado se presentará la función de la organización.

2.3.2 Organizar

Consiste en determinar qué tareas se llevarán a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quien, 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). La organización busca determinar los recursos que serán necesarios para la realización de una tarea, entendiendo recursos como todo aquello que entrara en juego al momento de realizarla, esto con el objetivo de ser lo más eficiente que se pueda.

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).

Según Chiavenato (1999), la función de organizar está constituida por cuatro componentes, los cuales son:

1. Las tareas: las funciones que se realizan en la organización, y que se subdividen en tareas.
2. Las personas: son el capital humano que se designa para ocupar un cargo, esto de acuerdo con sus habilidades, aptitudes, intereses, experiencias, práctica y comportamiento de cada uno.
3. Los órganos: el trabajo que se debe hacer y las personas que lo llevan a cabo, se agrupan en órganos de acuerdo con sus características y objetivos semejantes.
4. Las relaciones: se centra en la relación que existen entre: personas, las personas y el cargo que ocupan, y entre las personas y las situaciones.

El proceso de organizar, como se muestra en las páginas anteriores, se centra en el manejo de los recursos que son necesarios para cumplir una tarea, sin embargo, se hace necesario que haya una guía para que todo se pueda llevar a cabo, dicha guía es el proceso de dirigir, el cual se expone en el siguiente numeral.

2.3.3 Dirigir

Weihrich & Koontz (1994) entienden el proceso de dirigir como aquel que busca influir en las personas para que estas contribuyan en la consecución de las metas de la organización. Según lo anterior y de acuerdo con lo dicho por Chiavenato (1999), las personas necesitan quien las dirijan 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.

De acuerdo con lo anterior, el poder puede ser definido como la capacidad de ejercer influencia sobre las demás personas; y la autoridad se refiere al poder inherente que tiene una persona de acuerdo con el cargo que ocupa, la autoridad se delega en los diferentes niveles jerárquicos que tiene una organización.

Para ejercer ese poder y esa autoridad, se debe aplicar un correcto liderazgo, según Weihrich & Koontz (1994), el liderazgo es la influencia sobre las personas para que se esfuercen y se entusiasmen por lograr las metas, es decir el liderazgo está en alinear los sentimientos y creencias de la organización, con esas que tienen las personas, hacer sentir que las personas son la organización y no que solo pertenecen a ella. Y es por esto que la dirección se relaciona con la acción, es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales que deben tener los administradores en todos los niveles de la organización, y con los colaboradores que en ellos se encuentran. La dirección es una de las funciones más complejas en la administración, puesto que, implica orientar, ayudar, comunicar, liderar y motivar a las personas (Chiavenato, 1999)

“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).

La motivación dentro de la dirección, como se menciona anteriormente, 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), para así llegar en conjunto a las metas que se ha planteado la organización.

A partir de esto se entiende que la función de dirigir busca que exista una sinergia entre la parte directiva y operativa de las organizaciones, que todos estén centrados en conseguir las metas de la organización; es por esto que se hace imperativo que exista una manera de llevar un registro de las cosas que se hacen, y es aquí donde el último paso del proceso administrativo entra, dicho paso es el de controlar, que es explicado a continuación.

2.3.4 Controlar

Es la etapa final del proceso administrativo, este punto consiste en vigilar y asegurarse de que las tareas se estén realizando de la manera planeada y adecuada. “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” (Wehrich & Koontz,1994, p.578).

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

mencionan 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).

Según la teoría no existe una sola forma de controlar, por el contrario, existen diferentes tipos de control que se pueden aplicar de manera simultánea en una organización en función de sus necesidades, realidades y dinámicas. Para Robbins, Moon & DeCenzo (2009) existen tres formas de control las 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.

2.4 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, 2003, 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).

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable 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. (Porter, 1985).

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.

La competencia determina la idoneidad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como innovaciones, una cultura cohesionada o una buena implementación.

A partir de la competitividad, emergen temas como la calidad y la ética para ser competitivos, estos se presentan en los próximos apartados, donde será explicado de mejor manera la relación que existe entre cada uno.

2.4.1 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 competitivos 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)

Como se expresa con anterioridad, la calidad y la competitividad están estrechamente ligadas, donde se refiere que para ser competitivas las empresas deben enfocarse y dedicarse a producir productos y servicios de calidad, ya que, al perseguir unos estándares de calidad, se genera una cultura que propicie las innovaciones y termina por hacer que la empresa sea competitiva no solo local, sino que también a escala internacional.

2.4.2 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 que querer ser mejor que la competencia, ha llevado

a las organizaciones a realizar acciones que opacan, ensucian el nombre de la competencia, y la competencia desleal, son acciones que se pueden calificar como faltas de ética.

La competitividad y la ética son complementos claves del ambiente interno de la organización, para que así esta tengo 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).

Entonces, se puede entender que la competitividad se debe apoyar en la ética, para así poder evitar problemas que puedan surgir a causa de las malas prácticas que algunas empresas utilizan para ganar cuota en el mercado.

Como se mencionó en este numeral de competitividad, se puede evidenciar como la competitividad debe ser un aspecto clave dentro de las empresas, ya que con ella se busca que las organizaciones mejoren sus prácticas, para así dar respuesta a las exigencias que tiene el mercado.

2.5 MIPYMES

Las MIPYMES son de gran importancia en este proyecto investigativo, es por ello que se hace necesario entender los diferentes aspectos, clasificaciones, y realidades que las rodean. Es por esto por lo que en este apartado se explica esto a profundidad.

La clasificación de las MIPYMES 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 MIPYMES. (Ferraro, 2011)

2.5.1 MIPYMES 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 MIPYMES, estas 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 MIPYMES:

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 MIPYMES 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 MIPYMES en este conjunto de países; El parlamento europeo fomenta la creación de leyes y reglamentación para el desarrollo y progreso de las MIPYMES para que estos países sean vistos de una manera atractiva para la creación de empresas. (Gouardères, 2019).

En estados unidos las MIPYMES también juegan un papel fundamental en la economía ya que hay más de 25 millones de MIPYMES 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 MIPYMES; el gobierno de Estados Unidos genera programas para el desarrollo y fortalecimiento de las MIPYMES mediante la Administración de la Pequeña Empresa (Small Business Administración - SBA). (United States Embassy)

2.5.2 MIPYMES 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 MIPYMES, (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 MIPYMES que funcionan en la informalidad. (Dini & Stumpo, 2018)

Las MIPYMES 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 MIPYMES 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 MIPYMES 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 MIPYMES ya sea reformando las leyes que se hayan hecho en décadas anteriores, hasta crear leyes que les faciliten a las MIPYMES 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)

2.5.3 MIPYMES 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 unos (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 MIPYMES ya que hay un alto nivel de informalidad que no permite tener datos exactos sobre las MIPYMES, 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).

2.6 Teoría de Recursos y Capacidades

Para lograr entender el comportamiento de las MIPYMES, 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 centraban 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 (2001) el posicionamiento de los recursos en las diferentes áreas de la empresa puede llegar genera 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 inmutabilidad, rareza, sostenibilidad en el tiempo y valor agregado competitivo, estos cuatro factores en 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:

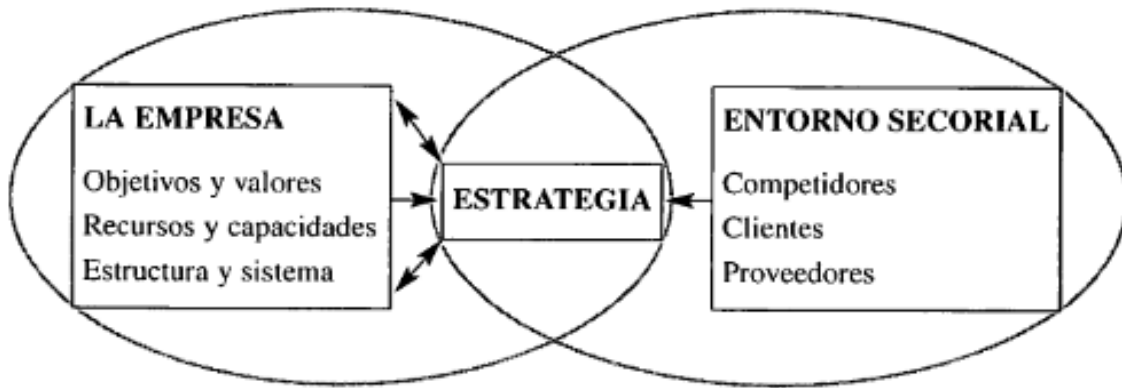


Gráfico 1. De la Orientación del enfoque Sectorial al enfoque basado en los Recursos (Grant, 1996) citado por Ibarra S; Suárez J (S. F p. 67)

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, Suares (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 esta 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.

2.7 Herramienta de Perfil de Capacidades Interna

El perfil de capacidades internas o PCI por sus siglas, es una herramienta que ayuda a identificar tanto las capacidades internas de la empresa. Como lo expresa Serna (1997) muchas veces lo que se planea y lo que se logra son muy diferentes, es por ello que se debe hacer un análisis interno a la empresa, para así identificar si debido a cambios en el ambiente interno y externo la organización no está en condiciones de alcanzar las metas que planea, o en caso de que se presente una nueva oportunidad y se deba modificar la estrategia actual de la empresa, además las empresas son

entidades ecológicas, es decir que están en constante interacción con su medio y se hace necesario que sus dirigentes estén al tanto de qué tipo de medio es el que rodea e interactúa su organización, para así adaptarla a el medio.

Estas herramientas son de utilidad para el proyecto actual, dado que ayuda a evaluar las estrategias y las capacidades que tiene la organización, y a su vez identificar sus fortalezas y debilidades frente a las demás empresas en el mercado, para así diseñar, aplicar, o llegado el caso modificar las estrategias que tiene la empresa, esto buscando una mayor competitividad en el mercado y esto se refleja en más oportunidades de éxito y supervivencia a largo plazo para la empresa.

La metodología del Perfil de Capacidad Interna (PCI), hace las veces de una auditoría interna, que evalúa cinco categorías: capacidad directiva; competitividad (o de mercado); financiera; tecnológica (o de producción); y de talento humano. Cada categoría se mide entre debilidades y fortalezas, cada una en alto; medio o bajo (se utiliza la sigla A.M.B), después de calificar cada categoría, estas se suman para así determinar el impacto que tendrá un cambio en cada categoría en la empresa; es decir si en la capacidad directiva la fortaleza es alta y la debilidad es baja, da como resultado un impacto bajo, con lo cual un cambio en la parte directiva no afectará de gran manera el funcionamiento de la empresa.

3 Resultados y Discusión

Como fue planteado en el proyecto de investigación se utilizaron tres instrumentos de recolección de información, los cuales fueron: Entrevista estructurada, perfil de capacidades internas y perfil

de oportunidades y amenazas en el medio; por último, la aplicación de una entrevista semiestructurada a la gerente de la Pyme de la ciudad de Manizales.

A partir de los resultados de la entrevista, y el proceso de observación que se realizó se pudo identificar el sentido y la importancia que se le da dentro de esta empresa a las prácticas del proceso administrativo, esto por medio de un análisis que se realizó a los resultados de dichos instrumentos de recolección de información.

Con la información obtenida mediante los instrumentos de recolección se realizó un análisis de tipo cualitativo con la finalidad de entender en primera instancia las generalidades de la empresa y la manera de pensar de su administración, para luego poder identificar sus prácticas dentro de su funcionamiento diario.

3.1 Sentidos que sustentan las prácticas administrativas

Con la primera entrevista realizada, se logró identificar el sentido que sustentan las prácticas administrativas de la gerente de la empresa objeto de estudio. Estos sentidos están relacionados con el imaginario que tiene la gerente sobre las personas y su relación con el trabajo, las relaciones interpersonales y el liderazgo. A continuación, se explican las categorías que surgieron de la interpretación realizada a la entrevista a la gerente.

3.1.1 Desconfianza en el desarrollo de las tareas de los colaboradores

En el proceso de interpretación de la entrevista realizada a la gerente de la empresa objeto de estudio, se pudo constatar inicialmente las ideas que tiene la gerente sobre la forma como sus colaboradores realizan las tareas encomendadas. En este sentido, la desconfianza sobre la relación colaborador y protocolo conlleva a la adopción de medidas por parte de la gerencia que garantice

la adecuada prestación del servicio. El sustento de esto queda plasmado en lo expresado por la gerente:

“...Porque esta es una actividad de supervisión continua” [...] “cada paciente tiene una historia, cada procedimiento tiene un protocolo y pues la verdad las personas cuando no se les está haciendo supervisión a cerca de esos temas, las personas se van tranquilizando y van haciendo las tareas a medias, y eso en un sitio como estos no se puede dar” [...] “pero esa es una revisión que se hace continua y periódica durante todo el día” (Gerente, 2019).

Con relación a las ideas de la gerente, su actuación racional se enfoca a la supervisión directa de las tareas que realizan los colaboradores de la empresa. Se puede entender que este tipo de supervisión se corresponde con un tipo de control concurrente. Según Robbins, Moon & DeCenzo (2009) el control concurrente es el que se da en el momento en el que ocurre el problema y busca solucionarse en el proceso. En el caso de esta práctica llevada a cabo por la gerente en el proceso de prestación del servicio, cuando se identifica que los colaboradores no siguen a cabalidad en protocolo se identifica el fallo y se corrige en el acto o retroalimentar sobre el protocolo al colaborador.

3.1.2 Minimizar la incertidumbre y generar constancia en los comportamientos

Se logró establecer que la administradora siente que la creación de una rutina y de los protocolos la ayudan a reducir la incertidumbre que se puede generar en la empresa diariamente, además esta rutina y protocolos le ayudan a generar unos estándares con el cual mide el desempeño de las

actividades que se realizan. Esto se sustentó en lo dicho por la administradora en el siguiente párrafo:

“[...]Los primeros tres meses fueron de poner orden en todo eso, pues poner la casa a funcionar en forma perfecta, pues eso fue lo primero[...]cuando tú no tienes cómo medir la satisfacción del cliente, cuando tú no tienes cómo medir cómo están los procesos, pues entonces ni siquiera sabes que tienes que corregir[...]establecer como unas normas de que es lo que deben de hacer[...]cada una cuando llega al turno encuentra las historias de las pacientes que va atender ese día en su orden y en su horario[...].” (Gerente, 2019)

A partir de las acciones que toma la gerente para propiciar esta rutina y estos protocolos; se puede comprender, basándonos en lo dicho por Wehrich & Koontz (1994) que indican que el control es la medición y corrección del desempeño para lograr los objetivos planteados. Y según Robbins, Moon & DeCenzo (2009), se deben seguir 3 pasos los cuales son: 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. Teniendo en cuenta el caso particular de la administradora al tener estos estándares que crea mediante una rutina y protocolos puede controlar de mejor manera el comportamiento que deben tener los colaboradores dentro de la empresa y además reducir la incertidumbre que se generaría al no tener seguridad de si los protocolos y los procesos se hacen correctamente.

3.1.3 La afabilidad y la cercanía como las bases del liderazgo

Dentro de la entrevista se logró identificar que la administradora usa expresiones que reflejan un comportamiento afable y de colaboración para con sus colaboradores, buscando generar una cercanía entre la dirección y la parte operativa. Dichas expresiones fueron las siguientes:

“[...] Las niñas que nos acompañan [...] Entonces entrar a validar con las esteticistas cuales eran todas sus funciones que tenía que hacer cada una y como lo estaba haciendo, y des atrasarnos en esas tareas [...] Pues ellas han sido muy muy receptivas, y ellas tenían claro las funciones que tenían que hacer, entonces después de darles las funciones y de establecer como unas normas de que es lo que deben de hacer, ellos fácilmente se ajustaron al tema [...] yo los martes y los jueves hago una especie de corrido, me quedo con ellas todo el día [...] ellas están muy juiciosas ahí pendientes” (Gerente, 2019)

A partir de esto se puede entender que la administradora es un directivo de tipo Y, esto se refleja en una relación de trabajo cercana, donde se propicia un ambiente de cooperación, familiaridad y motivación. Con esto se pudo evidenciar que la gerente incluye los dos aspectos que debe tener la dirección según Chiavenato (1999) que son: guiar y motivar los comportamientos de los colaboradores, tratando de acoplarlos a los planes y cargos que necesita la empresa, y a su vez entendiendo los comportamientos, emociones y dificultades que se puedan encontrar al realizar sus funciones, esto sustentado en las expresiones mencionadas con anterioridad.

3.1.4 El respeto como fundamento para prestar un servicio de calidad

Al analizar la entrevista se pudo evidenciar que la administradora siente un gran respeto para con la empresa y con las personas que atienden diariamente en ella, esto causa que desde la administración se exija tener altos niveles de calidad, se puede fundamentar ese sentimiento de respeto conforme las siguientes frases dichas por la administradora:

“[...] Entonces lo primero que hice fue organizar la parte física había que hacer pintura, había que organizar avisos, había que revisar los equipos, había que hacer renovación de cosas tan simples como por ejemplo fundas y sábanas que eso es una cosa de todos los días, el tema de las fumigaciones, el tema de todo lo que la ley exige para que un sitio como estos pueda funcionar [...] mejorar la parte del servicio al cliente, también había un desorden [...] las encuestas de satisfacción, las encuestas de satisfacción, las encuestas de quejas y reclamos [...] revisar que las historias estén bien llenas, que hayan hecho toda la tarea [...] se hace la revisión que todos los cubículos cumplan con el aseo, con la limpieza, con las sábanas, que los equipos todos estén funcionando [...] Porque cada vez que sale una paciente hay que entrar a hacerle limpieza y asepsia al cubículo para poder ingresar otra paciente; entonces en la mañana se hace una revisión general de que todo esté funcionando perfecto y ya después cada hora que es que se atiende las pacientes, salen unas pacientes, la niña secretaria y las esteticistas ordenan los cubículos para hacer pasar la siguiente paciente” (Gerente, 2019)

Con relación a los comentarios de la gerente, y su forma de pensar respecto a la exigencia que debe de haber dentro de la empresa para prestar un servicio de calidad, comparando esto con lo que

dicen Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1997) La calidad se ha convertido en un elemento competitivo de mucha importancia y si se quiere ser competitivos a escala global, los gestores han de estar atentos a la competencia, han de asignar a la calidad el tiempo y la atención que se debe. Vemos que la gerente aparte de considerar la calidad importante para ser competitivos en el mercado trata de alinear todo lo que hacen conforme una visión basada en el respeto para prestar estos servicios de alta calidad.

A partir de las anteriores categorías se logró inferir que la administradora tiende a desconfiar de las capacidades de cumplimiento de sus colaboradoras, es por esto que mantiene una revisión constante sobre ellas, para esto busca establecer protocolos y rutinas, que cumplan la función de parámetros para la evaluación del desempeño. Sin embargo, se puede identificar un comportamiento afable y que incita a la cooperación por parte de la administradora. Los parámetros y la supervisión sirven como herramienta para prestar un servicio de calidad ya que esto juega un papel importante dentro de la empresa y busca mantenerla vigente y competitiva en el entorno.

Con lo anterior se identifican las perspectivas propias que tiene la administración respecto a las prácticas del proceso administrativo y de cómo ella percibe el funcionamiento de su empresa. Dado el tipo de instrumento aplicado y las preguntas formuladas, permitió conocer la relación entre el pensamiento de la gerente con algunas prácticas administrativas que realiza en la empresa que gerencia. Para ir más allá en el ejercicio investigativo y complementar las perspectivas personales y generales de la gerente, se hizo necesario la aplicación de una entrevista estructurada que permitió conocer más a fondo las prácticas en el marco del proceso administrativo que realiza la gerente de la empresa objeto de estudio.

3.2 Prácticas en el marco del proceso Administrativo

Para darle cumplimiento al segundo objetivo específico, el cual fue caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de una microempresa de la ciudad de Manizales, se aplicó una entrevista estructurada a la gerente, con la cual se obtuvo la siguiente información:

Variables	Observación	Pregunta	Respuesta empresa
Planeación	Proceso de Toma de Decisiones	¿Como es el proceso de toma de decisiones en la empresa?	Para las decisiones normales como las de insumos y proveedores yo tengo la potestad de decidir a quién se le compra como se le compra y cuanto se le compra. Pero en cuanto a temas de equipos, se debe consultar con la parte médica de la clínica que son ellos los que nos aprueban o nos dicen si hay equipos nuevos que debemos utilizar o no, o ellos que son los que tienen el conocimiento de las últimas tecnologías y entonces ahí me dicen las características de los equipos que se necesitan y yo me remito al mercado a hacer las respectivas cotizaciones.

¿Como es el proceso de planeación estratégica de la empresa? (Largo plazo)

Los planes estratégicos de la empresa no los manejamos aquí, porque nosotros somos una dependencia de apoyo de una clínica que es la que hace las cirugías estéticas y nosotros realizamos los postquirúrgicos. Entonces con la operatividad que ellos tienen en forma mensual nosotros prácticamente tenemos nuestra capacidad cubierta.

Planeación y desempeño

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

Día a día hay que hacerlo, Primero debemos hacer el agendamiento de las pacientes y las esteticistas, también debemos hacer un alistamiento de historias, confirmación con las pacientes, entonces eso siempre lo hacemos con un día de anterioridad, y la asignación de esas pacientes a las esteticistas que van a estar de turno. Y lo otro es estar pendientes de los equipos y los alistamientos de los cubículos que eso si lo hacemos cada hora.

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

La competencia para nosotros es una competencia relativa, porque en el mercado de Manizales nosotros somos los únicos especializados en post quirúrgicos, entonces no hay otro centro de estética que su especialización y que su 90% de operación vaya dirigida a postquirúrgicos, entonces en los otros centros de estética hacen muchos procedimientos y atienden pocos postquirúrgicos, pero nosotros somos al revés. Pero sin embargo cualquier esteticista o cualquier centro de estética que ofrece postquirúrgicos es una posible competencia.

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

Tenemos que ser flexibles porque las pacientes llegan, pero pues pueden presentar situaciones inesperadas en el momento, entonces puede llegar y simplemente nos toca remitir donde el médico o hacer alguna modificación en el protocolo si ella llega con una indicación distinta médica. Lo mismo pasa con las pacientes que llaman que si se puede cambiar la hora, que si en la mañana, que si en la tarde entonces debemos de tener la flexibilidad de poderlas ayudar.

Métodos de planeación

¿los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?

No, los colaboradores tienen que ceñirse a lo que yo les digo que son los protocolos, sin embargo, cuando la paciente presenta alguna situación especial siempre nos toca remitirnos a consultar la parte médica.

Tabla 1 La Función de planeación. Fuente: Elaboración Propia

Tratando el tema de la planeación que se realiza en esta empresa se evidencia que:

- **Proceso de toma de decisiones:** La administradora tiene ciertas libertades para la toma de decisiones un ejemplo de ello es en temas de proveedores, personal, y todo lo relacionado con el funcionamiento diario de la empresa. Sin embargo, hay unas decisiones que son tomadas por los médicos que asesoran el spa, este tipo de decisiones son las que tienen que ver con la compra de equipos nuevos, protocolos y los procedimientos nuevos que vaya a implementar el spa.
- **Procesos de planeación estratégica y operativa:** En la empresa la administración no tiene una planeación estratégica a largo plazo ya que el spa es una dependencia de una clínica, y todos los planes a largo plazo que haya los dicta la clínica y se le transmiten a la administración del spa; a pesar de esto en el spa se hacen procesos de planeación operativa, pero esto es una planeación que se realiza día a día.
- **Enfoque hacia la diferenciación:** La diferenciación que se evidencia de esta empresa comparada con otras similares, es que esta se especializa en los tratamientos post quirúrgicos, además de realizar procedimientos que también realiza la competencia; además como se mencionó anteriormente al ser una dependencia de una clínica especializada en cirugías plásticas, esta misma se encarga de brindarle acompañamiento y asesoría continua en sus procesos, y el personal de la clínica siempre está disponible para apoyarlos frente a cualquier eventualidad que se pueda presentar.

- Flexibilidad en la planeación: Dentro de la empresa se establecen protocolos que el personal debe seguir y no se puede alterar sin autorización médica, sin embargo, dada la naturaleza de la empresa debe existir cierta flexibilidad de acuerdo con la evolución que tengan los pacientes, ya que cada cuerpo responde de manera diferente a cada tratamiento, es por esto que si hay un paciente que presente una evolución más lenta se debe ajustar a las necesidades de dicho paciente.
- Autonomía de los colaboradores: Los colaboradores no poseen una autonomía para tomar decisiones acerca de los tratamientos, ellas se deben ceñir estrictamente a los protocolos establecidos; la única manera en que se pueda cambiar el protocolo es con previa autorización médica.

Organización	Estructura Organizacional	¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?	No ellas deben de respetar los protocolos y solo se modifican con previa autorización médica.
		¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?	Si, el organigrama es pequeño, pero es completamente claro. El nivel jerárquico empieza con la Gerente general que también es la representante legal, luego sigo yo como administradora, sigue el líder del sistema de gestión y seguridad en el trabajo, ya después el área de secretaría y apoyo administrativo y ya después están las esteticistas.

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

Se adjudican unos turnos, de acuerdo al volumen de trabajo que tengamos, algunas hacen el turno de 7am a 1 pm, otras que entran a la 1pm y salen a las 8pm y otras que entran a las 7am hasta las 8pm.

Administración del recurso humano.

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

Si, tenemos en cuenta las habilidades y antigüedad hay algunos procedimientos que solo lo pueden hacer dos o tres personas, que son las que tienen mayor capacitación y habilidad en el tema.

Manejo del cambio y la innovación.

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

Siempre se les hacen cuando hay modificaciones o algo, se les hacen reuniones, les informamos, hacemos ejercicios como una especie de simulacros, obviamente se les da la explicación tanto técnica como científica si es del caso del porque debemos de cambiar los procedimientos, porque en esto también hay muchas máquinas o procedimientos o aparatos que en cualquier momento se vuelven obsoletos o no se usan más en la técnica; entonces simplemente les damos la información, les damos la capacitación y hacemos muchas capacitaciones prácticas.

<p>¿Como la empresa promueve y gestiona la innovación?</p>	<p>Es básicamente desde la parte médica; la parte médica es la que asiste a seminarios tanto nacionales como internacionales donde ellos se actualizan y capacitan en las diferentes técnicas y ellos son los que nos dan la pauta de que equipos debemos renovar o que equipos debemos tener y cuales debemos de sacar.</p>
<p>¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?</p>	<p>Si claro, y más aquí que tenemos que atender tanto público cada uno tiene que tener completamente claro el rol, que es lo que tiene que hacer, en qué momento lo tiene que hacer porque tiene que ser supremamente coordinado.</p>
<p>Organización de actividades.</p>	<p>Eso es un poquito difícil de manejar, sin embargo, todos los insumos están marcados con la fecha en las que se les entrega a las esteticistas para que empiecen su uso y ellas devuelven los envases para ser renovados, entonces se hace un conteo más o menos, que se comparan con unos promedios que tenemos establecidos. Lo más difícil es el control de los geles y los aceites, aunque también tenemos más o menos estandarizado unos tiempos en los que deben de durar estos productos.</p>
<p>¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?</p>	

Tabla 2 La función de Organización. Fuente: Elaboración Propia

En el apartado de organización, fue posible identificar lo siguiente:

- Estructura organizacional: Dentro de la empresa existe un organigrama claro, donde todas las personas tienen una función clara, vale la pena aclarar que el organigrama de la empresa es pequeño dado que no cuenta con mucho personal, y solo se divide en la alta gerencia y la parte operativa.
- Grupos de trabajo y habilidades: Los grupos de trabajo funcionan por turnos, estos grupos no siempre son los mismos, además se tienen en cuenta que tipo de procedimientos se realizarán en cada turno, para asignar al personal más adecuado para cada labor.
- Gestión del cambio e innovación: En la empresa cuando se va a aplicar un cambio, primero se socializa con todo el personal, explicándoles por qué se hace el cambio en el procedimiento o porque ya no se va a utilizar la máquina, después se hacen simulacros prácticos donde el personal tiene la oportunidad de experimentar las nuevas máquinas o procedimientos; todo esto se hace con el acompañamiento y asesoría de los cirujanos plásticos de la clínica, de esta manera si surge alguna duda ellos la pueden solucionar. De esta manera los cambios y la innovación en la empresa se aplican y a su vez disminuye la resistencia los mismos.
- División de funciones: La administradora considera de vital importancia dividir las tareas y que cada uno de los colaboradores debe de tener claras sus funciones y el momento en que las deben de realizar.
- Optimización de los recursos: Debido a los insumos que se necesitan utilizar en los procedimientos, como geles o aceites, es difícil llevar una medida exacta de lo que se usa, pero la administradora lleva un control de lo que se gasta, dicho control lo hace gracias a que sabe en cuánto tiempo usualmente se acaba cada insumo, así genera un estándar que le permite llevar un control con respecto al gasto de estos insumos.

Dirección

Liderazgo

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

SI, y lo debemos de tener todo el día por lo que te decía ahora, las pacientes llegan se les hace el procedimiento que está programado para ese día, pero todas presentan una recuperación diferente, entonces ellas cuando terminan de atender un paciente deben llenar un reporte en la historia clínica del paciente.

¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?

Muy poca por lo que se dijo anteriormente que toca estar cumpliendo cada protocolo establecido.

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

Aquí tenemos que tener un manejo muy abierto de las pacientes, mi oficina normalmente mantiene abierta porque ellas deben de tener la libertad de venir, entrar, preguntar, hacer y yo obviamente debo gestionarlo a ellas en el menor tiempo posible todas las dudas que tengan. Como las personas que llegan no están como que, en su mejor momento, el liderazgo debe ser más cercano, amistoso y de mucho servicio, sobre todo.

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

Si, afortunadamente tenemos un equipo de trabajo muy bueno y muy completo, porque el primer requisito que nosotros necesitamos en las personas que trabajan con nosotros es que realmente amen y tengan pasión por este trabajo, una persona que no tenga esto difícilmente puede trabajar en un sitio como este.

Motivación de los empleados

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

Es de gran importancia por varias razones, uno es el tipo de trabajo que hacen si ellas no sienten pasión por lo que hacen o aman lo que hacen no lo podrán hacer bien. Dos porque ellas están muchísimo tiempo aquí, las jornadas laborales son muy largas, aunque ellas tengan su espacio de descanso y demás puede llegar a ser muy agotador. También intentamos hacer actividades fuera de las instalaciones ya sea por un cumpleaños o algo por el estilo siempre intentamos que sea fuera de la empresa.

¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?

Las actividades de integración y las capacitaciones que a ellas les gusta mucho saber, estar informadas y conocer cosas nuevas.

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

Si, tiene que ser fundamental, el respeto entre ellas mismas primero y después el respeto para con los pacientes eso tiene que estar el orden del día porque es muy íntima la relación que van a tener las esteticistas con las pacientes entonces debe ser completamente respetuosa desde todo punto de vista.

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

**Ambiente y clima
Laboral**

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

Pues primero no debemos dejar que los conflictos entre ellas lleguen a las pacientes, pues normalmente se escuchan todas las partes porque un conflicto una sola persona no lo hace y pues después de verlas se llega a un acuerdo, esto pasa rara vez y pues son problemas muy pequeños y es muy fácil solucionar porque ellas se aprecian mucho y son amigas, y las soluciones se hacen a manera de diálogo y se solucionan de manera muy fácil.

Comunicación

¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?

Política de puertas abiertas, y los espacios de esparcimiento.

¿Con qué canales de comunicación cuenta la empresa?	Muy directa por la política de puertas abiertas, ya que casi siempre estoy acá y cuando no estoy ellas saben que me llaman y yo les respondo casi de inmediato, trato de estar disponible para ellas todo el tiempo.
---	--

Tabla 3 La función de Dirección. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dirección se logró identificar los siguientes aspectos:

- **Procesos de retroalimentación:** Estos procesos en la empresa son constantes dada su naturaleza, ya que como se mencionó anteriormente cada paciente tiene un proceso diferente y eso se debe comunicar constantemente para poder evaluar la evolución de cada paciente y asegurarse de que dicha evolución sea la esperada y que no haya complicaciones, en caso de que se presente alguna poder solucionarlas en colaboración con los médicos.
- **Tipo de liderazgo:** Se puede evidenciar que la gerente busca proyectar cercanía tanto para con los empleados como para con los pacientes, esto lo logra por medio de una política de puertas abiertas donde busca poder solucionar todas las dudas y guiar tanto a pacientes como colaboradores en lo que deben hacer, se muestra muy servicial.
- **La motivación:** La administradora le da mucha importancia a la motivación de sus empleadas, puesto que considera que para realizar este tipo de labores es necesario tener un alto nivel de pasión por el trabajo. Para motivarlas la administradora aplica estrategias de integración fuera de las instalaciones de la empresa y actividades de capacitaciones ya que dice que a sus empleadas les gusta estar informadas y aprender cosas nuevas.
- **Relaciones laborales:** Las relaciones y el ambiente laboral están basados en el respeto, esto facilita el desempeño y la motivación de los empleados; teniendo en cuenta los

procedimientos que se llevan a cabo las personas que trabajan en el spa deben de ser muy respetuosas y cuidadosas con las pacientes, lo cual provee un ambiente bastante ameno para las personas que están recibiendo sus servicios.

- Manejo de conflictos: los conflictos dentro de la empresa suceden rara vez, ya que hay una muy buena relación entre todas las colaboradoras, sin embargo, llegado el caso que se presente un conflicto la administradora dice que se deben escuchar todas las partes y busca solucionar las diferencias mediante el diálogo, y además dice que se solucionan de manera sencilla debido a ese aprecio que se tienen las colaboradoras.
- Comunicación dentro de la empresa: Dentro de la empresa se maneja una política de puertas abiertas lo que permite que siempre haya una interacción y comunicación entre la administradora y sus colaboradores, asimismo la administradora busca siempre estar disponible para ellas.

Control

Medición

¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?

Se realiza una autoevaluación cada 6 meses, de doble sentido, donde nosotros como empresa, les decimos a ellas que hemos visto de su desempeño y a su vez ellas nos dan su criterio y su opinión acerca de cómo se sienten, como trabajan y también pueden dar respuesta a cualquier objeción que pueda tener la empresa.

	<p>¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?</p>	<p>Eso lo medimos con unas encuestas de satisfacción que se realizan a los pacientes cuando terminan su tratamiento.</p>
<p>Toma de acciones administrativas</p>	<p>¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?</p>	<p>Acá podemos tener en cuenta lo de las banderitas que les mencionaba el otro día; hay situaciones correctivas que se deben llevar a cabo de manera inmediata, cuando tienen que ver con el tratamiento que se le hace a las pacientes, lo otro es que se les hace una revisión prácticamente diaria del tema del manejo de las historias clínicas.</p>
	<p>¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?</p>	<p>Cuando el tema es médico o de recuperación tiene que ser inmediato eso no da tiempo toca corregirlo inmediatamente.</p>
<p>Desempeño Organizacional</p>	<p>¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?</p>	<p>Con la encuesta que les hablaba ahora, esta encuesta es muy específica en cuanto al servicio de las esteticistas. también como mi puerta está abierta para las esteticistas también lo está para las pacientes.</p>
	<p>¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?</p>	<p>Como hablábamos al inicio nosotros no manejamos estrategias de largo plazo, entonces eso es una situación del día a día por la forma en la que trabajamos, uno en el día a día va sacando información relevante. Y como mencionaba antes los correctivos y modificaciones deben realizarse de manera inmediata.</p>

¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?

Si, tanto acá con los colaboradores y las pacientes, y además con la clínica porque los pacientes siguen yendo a revisión a la clínica y allí se realiza una retroalimentación acerca del servicio que se presta acá.

Tabla 4 La función de Control. Fuente: Elaboración propia

Para el aspecto de control, se identificó lo siguiente en la empresa:

- **Medición del desempeño:** La empresa aplica una evaluación del desempeño 360, donde la empresa evalúa a sus colaboradores; los colaboradores a la empresa; y los pacientes evalúan a la empresa y sus empleados. Con esto se busca conocer el estado actual de la empresa, ya sean sus aspectos por mejorar o las fortalezas que tienen.
- **Acciones correctivas:** Los correctivos que se realizan en la empresa se pueden dividir en dos. Los primeros son los correctivos médicos, esto se deben llevar a cabo de manera inmediata. Los segundos son los errores burocráticos, es decir los que se refieren a llenado de las historias clínicas, o de otros formatos que tiene la empresa, estos errores son señalados, para que la persona que los cometió los corrija.
- **Desempeño Organizacional:** La administración aplica una encuesta de satisfacción a sus clientes, para que ellos puedan evaluar no solo a las esteticistas, sino que también a la empresa en general. Además, la gerente entabla una conversación con los clientes, donde de una manera más cotidiana busca conocer cómo se ha sentido el paciente con los servicios de la empresa, además de solucionarle sus dudas y tomar en cuenta sus opiniones.

3.3 Perfil de capacidad interna (PCI)

Para la consecución del tercer objetivo específico planteado qué fue: Determinar las capacidades humanas, técnicas y operativas para el desarrollo del proceso administrativo, se desarrollaron la

matriz de Perfil de Capacidad Interna y Tabla de Impacto de Cambio que se muestran a continuación:

En este perfil de capacidad interna (PCI) que se realizó en la empresa por medio de procesos de observación y con una serie de preguntas a la administradora, y se midió por medio a estos parámetros sustentados a continuación:

Capacidad	Indicadores	Baja	Media	Alta	Actual
Directiva	Comunicación	Un solo canal de comunicación	Varios canales de comunicación	Múltiples canales directos de comunicación	Política de puertas abiertas por parte de la gerencia
	Control	Menos de 5 auditorías al año	Entre 6 y 12 auditorías al año	Mas de 12 auditorías al año	Dos Auditorias al año
	Experiencia y conocimiento directivo	Menor a 4 años de experiencia	Entre 5-10 años de experiencia	Más de 10 años de experiencia	15 años de experiencia
	Flexibilidad en estructura organizacional	Alto Nivel de especialización por parte del personal	Hay cierto nivel de especialización del personal, sin embargo, existen unas funciones y procesos que se pueden llevar a cabo por parte del personal	La Mayoría o totalidad del personal están en capacidad de hacer diferentes funciones o ejecutar los diferentes procesos que se llevan a cabo en el local	La mayoría de las esteticistas están en capacidad de llevar a todos los tratamientos
Competitiva	Catálogo de productos	Pocos productos (entre 3-5)	Portafolio medio (5-7)	Amplio portafolio de productos (7 en adelante)	6 servicios ofrecidos
	Servicio postventa	Más de 26 quejas al año	Entre 25 y 11 quejas al año	Menos de 10 quejas en el año	Llevar 4 quejas este año
	Disponibilidad de insumos	Niveles de Stock de insumos bajos (solo para el funcionamiento diario)	Niveles de stock medio de insumos (para 2 semanas)	Niveles de Stock alto insumos (para el mes)	Compran para el mes
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del 70%	Satisfacción del 85%	Satisfacción superior al 86%	Satisfacción al 88,7%
Financiera	Liquidez	Caja menor de \$1'200.000 al mes	Caja menor de \$1'300.000 a \$2'600.000 al mes	Caja menor de \$2'700.000 o más	Tienen \$4'800.000 disponible en la caja menor al mes
	Competir con precios	Precios superiores a los de los competidores	Precios relativamente similares a la competencia	Precios menores a los de la competencia.	Los precios actuales de los servicios que presta esta empresa están en

	Utilización del capital	Capital no es reinvertido	Parte del capital se reinvierte	La mayoría o totalidad del capital es reinvertido	un rango medio del mercado
Tecnología	Habilidad técnica	Menos de 3 capacitaciones practicas por semestre	Entre 4 y 7 capacitaciones practicas por semestre	Mas de 7 capacitaciones practicas por semestre	Reinversión del capital en planta y equipo Se realizan 4 capacitaciones practicas por semestre. Planta tecnológica recién renovada
	Nivel de tecnología usada	Tecnología vieja (mayor a 3 años)	Tecnología moderna (entre 3 y 2 años)	Tecnología de punta (menor a 2 años)	
	Tics	No se usan herramientas tecnológicas	Uso de herramientas digitales	Uso de Software especializado para el agendamiento de citas	Usan Excel
Talento humano	Nivel académico del recurso humano	Básica Primaria	Bachillerato	Estudios técnicos, tecnológicos, pregrado o posgrado	Estudios técnicos y tecnológicos en su mayoría
	Motivación	Pocas (3) actividades recreacionales o motivacionales en el año	Entre 3 y 10 actividades motivacionales y recreativas en el año	Más de 10 actividades motivacionales y recreativas al año	12 actividades motivacionales y de integración
	Experiencia técnica	Menor a 2 años de experiencia	Entre 3-4 años de experiencia	Más de 5 años de experiencia	El promedio es de 6,7 años de experiencia
	Capacitaciones	Menos de 2 capacitaciones al año	Entre 3 y 4 capacitaciones al año	Más de 5 capacitaciones al año	Al momento se han realizado 6 capacitaciones en el año
	Rotación interna	Baja rotación interna (Puestos fijos)	Rotación media (se cambia cada en intervalos dados)	Alta rotación (No hay puestos fijos, todo el personal puede cumplir las funciones de los demás)	Alta rotación

Tabla 5 Matriz de Perfil de Capacidades Internas. Fuente: Elaboración propia

Al analizar la matriz del PCI se pudo identificar las capacidades humanas, técnicas y operativas de la empresa; las capacidades humanas fueron las siguientes: comunicación, experiencia y conocimiento directivo, nivel académico del recurso humano, motivación, experiencia técnica, y rotación interna. Al ver los resultados que arrojó la matriz en estos aspectos se evidenció un alto nivel de capacidad humana dentro de la empresa, esto sustentado en la tabla anterior. A partir de

esto se puede inferir que gracias a las altas capacidades humanas con las que cuenta la empresa, tiene una influencia importante en el desarrollo de una ventaja competitiva, debido a que las personas encargadas de la prestación del servicio son la principal fuente de diferenciación.

En cuanto a las capacidades técnicas que sirven para dar respuesta al objetivo fueron las siguientes: catálogo de productos, disponibilidad de insumos, liquidez, nivel de tecnología usada, y TIC's. en esta categoría se lograron identificar apartados fuertes, como lo son: la liquidez, la disponibilidad de insumos, y la tecnología que son utilizados; pero hay dos apartados que si se mejoran podrían tener un impacto positivo dentro de la empresa. dichos apartados fueron: el catálogo de productos y las TIC's; con el catálogo de productos se ve una debilidad ya que es uno muy limitado frente a su competencia, esto se puede entender dado que se especializan en tratamientos postquirúrgicos, sin embargo, sería recomendable tratar de expandir el catalogo para ser más competitivos. En cuestión de las TIC's la empresa no las está aprovechando de la mejor manera, ya que solo usan herramientas como Excel, Word y PowerPoint, lo cual en esta época no es practico, ya que hay muchas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a potenciar el rendimiento de las organizaciones, y si la empresa las aplicara se podrían realizar de una manera más eficaz los procesos de agendamiento, cartera e inventarios.

Además de las categorías mencionadas anteriormente, se identificaron cinco categorías que responden a las capacidades operativas de la empresa, las cuales son: control, servicio post venta, satisfacción del cliente, habilidad técnica, y capacitaciones. Cuatro de las capacidades que se identificaron son una fortaleza para la empresa, pero la capacidad de control puede llegar a ser una debilidad para la empresa, y si se trabaja sobre ella se puede generar un cambio positivo para la empresa.

A continuación, se presenta una matriz de impacto, en la cual se muestra cada indicador, y a su vez si estos representan si el indicador es una debilidad o fortaleza, y si se trabaja sobre ellos que impacto tendría en la empresa.

Capacidades	Indicador	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Directiva	Comunicación			X	X					X
	Control	X					X	X		
	Experiencia y conocimiento directivo			X	X					X
	Flexibilidad en estructura organizacional			X	X					X
Competitiva	Catálogo de productos		X			X			X	
	Servicio postventa			X	X					X
	Disponibilidad de insumos			X	X					X
	Satisfacción del cliente			X	X					X
Financiera	Liquidez			X	X					X
	Competir con precios		X			X			X	
	Utilización del capital			X	X					X
Tecnología	Habilidad técnica		X			X			X	
	Nivel de tecnología usada			X	X					X
	TIC's		X			X			X	
Talento humano	Nivel académico del recurso humano			X	X					X
	Motivación			X	X					X
	Experiencia técnica			X	X					X
	Capacitaciones			X	X					X
	Rotación interna			X	X					X

Tabla 6 Matriz de impacto. Fuente: Elaboración propia

En la matriz anterior se puede ver como un cambio en los procesos que lleva actualmente la empresa, puede generar un impacto, es decir si se realiza un cambio en un indicador que tenga una debilidad baja y una fortaleza alta, este no generara un impacto notorio o beneficioso para la empresa, por el contrario si dicho cambio se realiza en un indicador que tenga una debilidad alta y una fortaleza baja, el cambio que se realice será beneficioso para el funcionamiento de la empresa; por su parte si hay un indicador que es de debilidad y fortaleza media, el impacto que

tendrá el cambio será indiferente, y es por esto que se aconseja primero modificar las practicas que conlleven en un impacto alto para la empresa.

En el caso particular de este estudio se identificó que:

Dentro de las capacidades directivas no se hace necesario implementar un cambio, ya que como lo muestra la tabla anterior, tres de las cuatro capacidades que se evalúan representan una fortaleza para la empresa con lo cual hacer un cambio sobre ellos no generaría un impacto positivo para la empresa, sin embargo, el indicador de control es una debilidad es decir que la empresa debería reevaluar su estrategia frente a este aspecto, ya que si se aplican nuevas estrategias de control, este indicador se volvería una fortaleza que se suma a las demás y genera un impacto positivo implementar dicho cambio.

Para las capacidades competitivas de la empresa, se evidenció un fenómeno similar a la categoría anterior, donde casi todos los indicadores representan una fortaleza y solo en una es necesario implementar un cambio que genere algo beneficioso para la empresa, en este caso es el catálogo de productos, que es una debilidad y fortaleza media, es decir que no está sumando o restando a las capacidades de la empresa, por lo cual un cambio en este apartado no requiere de una atención inmediata, pero si se realiza algún cambio podría ser positivo para la empresa.

En el apartado de capacidades financieras, se notó que el único apartado en el cual se debe trabajar es en el de competir por precios, esto debido a que se evidenció que los precios que maneja el spa para la prestación de sus servicios son similares a los precios que se manejan en el mercado, sin embargo, vale la pena aclarar que como en el caso anterior, este cambio no debe ser priorizado por el momento.

Las capacidades tecnológicas de la empresa resultaron ser las menos fuertes, ya que dentro de ellas hay dos de tres indicadores sobre los cuales es necesario trabajar, dichos apartados son la habilidad

técnicas y las TIC's; las habilidades técnicas se pueden mejorar mediante un aumento en la cantidad de capacitaciones prácticas que se le da a las empleadas, esto ayudaría a facilitar el cumplimiento de los protocolos exigidos por la empresa; en cuanto a las TIC's una mejoría en esta área podría significar un mayor orden y facilidad en lo que compete al agendamiento de citas y cuestiones contables y de archivo.

Por último, en las capacidades de talento humano, se evidenció que es una de las capacidades más fuertes que tiene la empresa, ya que cada indicador representa una fortaleza para la empresa, se recomienda seguir el proceso que se lleva, dado que puede ser uno de los puntos diferenciadores que tenga la empresa frente a otras del sector.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, la herramienta del PCI y la matriz de impacto, permitió conocer las capacidades humanas, técnicas y operativas con las que cuenta la empresa, y a su vez identificar si dichas capacidades son una fortaleza o una debilidad en la cual se debe trabajar para aumentar la competitividad de la empresa. En general se evidenció que la empresa cuenta con buenas capacidades que la hacen competitiva; aun así, se puede ver que hay unas capacidades en las cuales se debe trabajar para mejorar el desempeño de la empresa a futuro.

4 Conclusiones

El sentido y las prácticas del proceso administrativo dentro las empresas, son una herramienta que pueden llegar a ser de gran utilidad para ella, ya que ofrecen sustentos teóricos sobre el funcionamiento general de las empresas y cómo estas deben ser gestionadas de una manera efectiva; esto toma especial importancia en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas, dado que estas suelen ser administradas de manera empírica, y es por esto que muchas de estas empresas terminan por tener dificultades en su existencia o incluso llegar a desaparecer.

A propósito de esto, dentro de la empresa que se estudió en este proceso, se pudo identificar diferentes prácticas que están encaminadas hacia el proceso administrativo, lo que ha logrado que la empresa perdure en el tiempo, y además le permitió adaptarse a los cambios que se han presentado en su sector en dicho lapso.

Al finalizar este proceso investigativo, y en consecuencia con primer objetivo específico, el cual consistió en comprender el sentido de las funciones del proceso administrativo que le otorgan en la gerencia de una microempresa del sector servicios de la ciudad de Manizales; fue posible identificar los sentidos que le da la administradora a este proceso, los cuales fueron: desconfianza en el desarrollo de las tareas por parte de sus colaboradores, minimizar la incertidumbre y generar constancia en los comportamientos, la afabilidad y la cercanía como las bases del liderazgo, y por último el respeto como fundamento para prestar un servicio de calidad. A partir de estas creencias que tiene la administradora se puede inferir que busca mantener todo controlado, ya que considera que el control es la clave para llevar un orden dentro de todo lo que hace, esto se hace claro en los protocolos que maneja y en la manera que todo lo que hagan sus colaboradoras debe quedar registrado, sin embargo, la administradora no es una que este lejana de sus colaboradoras, sino que por el contrario busca entablar una relación de respeto, cercanía y ayuda para que se pueda prestar un buen servicio dentro de la empresa.

Conforme a lo anterior y en concordancia con el segundo objetivo específico, el cual consistió en: caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de una microempresa de la ciudad de Manizales. Las principales en las etapas en donde se logró caracterizar parte del proceso administrativo fueron las etapas de: control y dirección; ya que estos dos procesos son los que más se destacan dentro de la empresa. El control se evidenció ya que la administradora mantiene una supervisión continua de las labores que se llevan dentro de la empresa, buscando

que todo lo que se realice dentro de ella se lleven a cabo de la mejor manera por parte del área operativa, a su vez la dirección tiene protocolos estrictos que se deben seguir y no pueden ser modificados por los empleados. En cuanto a la dirección se notó que la administradora busca generar una cercanía con sus colaboradores, ya que siempre está disponible para ellos y busca que la comunicación sea directa.

Además de lo dicho anteriormente, se determinaron las capacidades de la empresa, donde se encontró que la empresa tiene como fortaleza las capacidades humanas con las que cuenta; pero en lo que concierne a las capacidades técnicas y operativas, se evidenció que la empresa debe trabajar en estos aspectos, que pueden llegar a ser clave, si quiere ser más competitiva a futuro y así aumentar sus posibilidades de adaptarse a los cambios del entorno. Así fue como se le dio respuesta al tercer y último objetivo específico, el cual fue: determinar las capacidades humanas, técnicas y operativas para el desarrollo del proceso administrativo de una microempresa en la ciudad de Manizales.

Es por esto que debe existir un proceso de mejora en la aplicación consciente, y no intuitiva o empírica, del proceso administrativo, esto apoyado con la experiencia de la administradora, y dando continuidad al proceso que ella lleva dentro de la empresa y en los recursos y las capacidades con las que ya cuenta la empresa. Esto ayudaría a que el proceso administrativo sea usado como una herramienta de mejora continua, que generaría un crecimiento en la productividad de la empresa, ayudándole a lograr sus objetivos de una manera efectiva y eficaz, además de volverse una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector. Aunque se realizan prácticas en el marco del proceso administrativo, estas no se llevan a cabo desde una perspectiva de relacionamiento e integradas.

5 Bibliografía

Amaya, J. (30 de enero de 2020). La tasa de usura para créditos de consumo y ordinarios para febrero subió a 28.59%. La república. recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/la-tasa-de-usura-para-creditos-de-consumo-y-ordinarios-para-febrero-subio-a-2859-2958744>

Banco Mundo Mujer (2020) Crédito para Pequeña Empresa, Tasas de Productos

<https://www.bmm.com.co/credito-peque%C3%B1a-empresa.html>

Banco W (2020) Tasas Vigentes Microcréditos y Seguros

<https://www.bancow.com.co/informacion-legal/tasas-y-tarifas/>

Baptista, P; Fernandez, C; Hernández, R; (2010) Metodología de la Investigación. 5a Edición. McGraw Hill.

Barney, J; Ketchen, D; Wright, M (2001) The Resource Based Theory of the Firm, Ten Years After 1991. Journal of Management,

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5a ed.

Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Pequeña y Mediana Empresa. (2013)

MIPYMES y La Política Comercial de los Estados Unidos. United States Embassy Argentina

<https://www.senado.gov.ar/upload/12555.pdf>

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

Ferraro, C. (2011) Apoyando a Las MIPYMES políticas De Fomento En América Latina y El Caribe. Naciones Unidas.

Fillon, L; Cisneros, L; Mejía-Morelos, J. (2011) Administración de MIPYMES, Emprender, dirigir y desarrollar empresas. 1ª ed. México. Pearson Education

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-Rodriguez, S. (2006). Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. 4a ed. Mexico: McGraw-Hill.

Ibarra, S; Suarez, 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 DE ESPAÑA, S.A.U/ IRWIN.

Koontz, H & Weihrich H. (1994). Administración una perspectiva global. 10a ed. México:McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Münch, L. (2007). Administración. Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. 1a ed. México: Pearson Educación.

Muñoz, Á., & Mayor, M. (2015). Las MIPYMES en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clústeres 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/>

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)

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

Serna, H (1997). Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión-Teoría y Metodología pp. 119-155. 5a Edición. 3R Editores

6 Anexos

6.1 Anexo 1 Entrevista semiestructurada

Juan Pablo: Buenos días hoy nos encontramos con la señora Lyda en su oficina, somos Sebastián López y Juan Pablo Morales, entonces, ¿cómo estás? ¿cómo has estado?

Lyda: Buenos días, muchas gracias, bien y ¿ustedes?

Juan Pablo: Bien, ehh Doña Lyda por favor ¿Nos podrías contar un poco sobre el spa y como lo encontraste cuando asumiste su gerencia?

Lyda: Bueno mira, Stetic Spa es un centro de estética con 20 años de antigüedad en el mercado ehh somos especializados en postquirúrgicos el 90% de nuestras pacientes son postquirúrgicas, yo llevo un año al frente del Spa, antes de que yo estuviera aquí tuvo una administración que estaba como intermitente, o sea solo venían a raticos, una o dos por semana, entonces pues por esa situación empiezan a haber deterioros dentro del spa, porque esta es una actividad de supervisión continua, por todos los protocolos que se tienen que llevar, entonces pues la verdad lo encontré muy deteriorado en sus instalaciones físicas, estaba muy deteriorado en la atención de las pacientes, de hecho por eso se tomó la decisión de traer un administradora de tiempo completo, porque pues aquí hay que llevar el manejo de los pacientes, cada paciente tiene una historia, cada procedimiento tiene un protocolo y pues la verdad las personas cuando no se les está haciendo

supervisión a cerca de esos temas, las personas se van tranquilizando y van haciendo las tareas a medias, y eso en un sitio como estos no se puede dar. Entonces lo primero que hice fue organizar la parte física había que hacer pintura, había que organizar avisos, había que revisar los equipos, había que hacer renovación de cosas tan simples como por ejemplo fundas y sabanas que eso es una cosa de todos los días, el tema de las fumigaciones, el tema de todo lo que la ley exige para que un sitio como estos pueda funcionar, entonces los primeros meses, básicamente los primeros tres meses fueron de poner orden en todo eso, pues poner la casa a funcionar en forma perfecta, pues eso fue lo primero.

Ya después entrar a mirar el tema de las esteticistas, las niñas que nos acompañan, nosotros tenemos aquí 3 esteticistas de planta, 4 esteticistas que vienen por prestación de servicios, 1 secretaria, la persona de servicios generales que esa si es un outsourcing con otra empresa, es más o menos la planta de personal que tenemos aquí, entonces ya empezar a mirar los procedimientos, el tema de los protocolos con las niñas esteticistas, entonces eso es de evaluar, de revisar, de mirar historia por historia, y obviamente hacer los correctivos de las cosas que no se estaban haciendo, aquí una paciente postquirúrgica llega inicialmente a tomar un tratamiento de 20 días, en los cuales viene todos los días de lunes a sábado y todos los días hay que llenar la historia que fue el procedimiento que se le hizo, entonces había atrasos en esas historias, días sin llenar, información que no estaba completa, entonces entrar a validar con las esteticistas cuales eran todas sus funciones que tenía que hacer cada una y como lo estaba haciendo, y des atrasarnos en esas tareas. entonces... si escuchan eso es porque como hay pacientes que llegan y son un poco adoloridas entonces aquí a veces las señoras gritan (risas) entonces no crean que es que le están haciendo nada horrible a la gente... entonces esa fue la segunda tarea importante por hacer, mejorar la parte del servicio al cliente, también había un desorden, digamos, desde el punto de vista de la niña que hace

la parte de secretariado, las agendas no coincidían, los horarios no eran, las pacientes venían a las dos y resulta que tenían era a las tres o venían el martes y tenían que venir el miércoles, entonces pues también toda esa parte de ajustes administrativos en cuanto a esa parte del servicio al cliente, y los ajustes administrativos en cuanto al manejo de los dineros y de las platas que entran al spa, entonces pues básicamente eso es lo que hemos hecho a lo largo de este año.

Hemos tenido ya la renovación de las cosas, se institucionalizaron todos los protocolos que había que hacerse también las... los... ¿cómo se dicen?... ¿qué le estarán haciendo a esa pobre? (risas) las encuestas de satisfacción, las encuestas de satisfacción, las encuestas de quejas y reclamos, hacer trámite a eso que tampoco se estaba haciendo, existían los formatos, mejor dicho todos los protocolos y formatos existían, pero no se estaban implementando, entonces cuando tú no tienes cómo medir la satisfacción del cliente, cuando tú no tienes cómo medir cómo están los procesos, pues entonces ni siquiera sabes que tienes que corregir, entonces se implementaron nuevamente todos esos protocolos que habían dejado de hacerse por falta de supervisión y eso es lo que hemos hecho durante este tiempo.

Juan Pablo: Ah no Doña Lyda pues vemos que has hecho una gestión muy efectiva en este año.

Lyda: Si, si, ¿tienen alguna pregunta? ¿inquietud? ¿quieren saber algo específico de algo que funcione?

Juan Pablo: Pues, si, queremos, algo que nos llama la atención es tu relación con los trabajadores, ¿cómo es tu relación? ¿sientes que los tienes que cómo apretar o confías en ellos en que van a cumplir bien sus labores con solo una orden que tú les des?

Lyda: Pues ellos han sido muy muy receptivos, y ellos tenían claro las funciones que tenían que hacer, entonces después de darles las funciones y de establecer como unas normas de que es lo que deben de hacer, ellos fácilmente se ajustaron al tema, sin embargo yo hago dos días a la semana,

los martes y los jueves, aquí funcionan por turnos entonces un turno empieza a las siete de la mañana y se acaba a la una de la tarde, hay otro turno que empieza a la una de la tarde y termina a las ocho de la noche y hay uno que se llama corrido, el corrido es que empieza a las siete de la mañana y termina a las ocho de la noche, entonces yo los martes y los jueves hago una especie de corrido, me quedo con ellas todo el día y entonces hago revisión de las funciones y ya ellas, tenemos un protocolo que aquí se llaman las banderitas, ellas le tienen pavor a las banderita, entonces a la que le aparezca la banderita, entonces se dice quien fue la persona en qué fecha y que fue lo que no hizo, igual eso se puede subsanar, entonces ellas no les gusta encontrar banderitas en las carpetas que les corresponden a cada una porque en el turno, cada una cuando llega al turno encuentra las historias de las pacientes que va atender ese día en su orden y en su horario, entonces esas carpetas después se revisan y las carpetas que no cumplan salen con banderita, entonces ellas no cumplen, entonces no les gusta encontrar la banderita, entonces yo esos dos días me dedico a eso, revisar que las historias están bien llenas, que hayan hecho toda la tarea, las pacientes también cuando vienen deben firmar la asistencia para poder llevar el control de que vengán exactamente a los, al al paquete de los 20 masajes que normalmente se le hacen a cada una, entonces revisar que todo el control se haga, entonces pues ellas ya saben que todos los martes y que todos los jueves se hace esa revisión, entonces ellas están muy juiciosas ahí pendientes de eso, solamente con una persona, con dos personas, no se pudo hacer el ajuste, y de hecho esas dos personas ya no están.

Juan Pablo: Ehhhh Se me olvido la pregunta.... te iba a preguntar... ¿tu como haces para organizarte en el mes? o sea ¿cuál es tu método de planeación para el mes?

Lyda: Bueno mira... aquí es relativamente fácil porque el agendamiento de las pacientes se les hace prácticamente desde el primer día que llegan, se tratan de agendar los veinte días siguientes

que van a venir. Entonces manejamos ahí, con la secretaria, la agenda de toda la semana, igual nos quedan unos espacios pequeños para las personas que de pronto llaman o requieren un servicio especial o distinto, que puede ser los faciales, los masajes relajantes o los otros procedimientos que hacemos.

Entonces yo todos los días llegó por la mañana, hago la revisión con la secretaria tanto del agendamiento que hay hacemos revisión de eso, y hacemos revisión también de los ingresos de los dineros que entran, porque las dos manejamos las platas, en la recepción se maneja de pronto los ingresos que se hacen sea por tarjeta de crédito o sea en efectivo. Entonces hacemos la revisión de los respectivos recibos, que todo haya quedado con su correspondiente recibo, que estén registrados dentro del... dentro del sistema, que les hayan hecho ingreso y que efectivamente los dineros nos cuadren. Ya después de eso, se hace la revisión que todos los cubículos cumplan con el aseo, con la limpieza, con las sábanas, que los equipos todos estén funcionando, cuantas esteticistas hay, cuantos turnos hay, cuántas pacientes hay. Porque cada vez que sale una paciente hay que entrar a hacerle limpieza y asepsia al cubículo para poder ingresar otra paciente; entonces en la mañana se hace una revisión general de que todo esté funcionando perfecto y ya después cada hora que es que se atiende las pacientes, salen unas pacientes, la niña secretaria y las esteticistas ordenan los cubículos para hacer pasar la siguiente paciente y así no la pasamos todo el día hasta las ocho de la noche.

Entonces pues esas son las revisiones iniciales en la mañana, pero esa es una revisión que se hace continua y periódica durante todo el día.

Juan Pablo: Bien, una preguntita un poquito, como no tan relacionada con el SPA, si no contigo, tú eres pues tu eres la gerente de este local cierto, pero ¿tienes alguna educación pues digamos en la universidad acerca de gerencia? o ¿tienes una carrera totalmente diferente?

Lyda: No, yo tengo una carrera totalmente diferente, yo normalmente he sido comercial, desde hace muchos años, no te digo cuantos porque entonces empiezas a sumar y entonces averiguas cuántos años tengo (risas), entonces no yo siempre he manejado la parte comercial, pero dentro de la parte comercial siempre me ha tocado manejar la parte administrativa de lo comercial. ¿Qué he hecho? entonces, siempre me ha tocado llevar los informes, manejar los recaudos, manejar las platas, manejar la productividad, manejar toda esa información. Entonces con esa parte administrativa es que estoy haciendo esa tarea aquí en el spa.

Juan Pablo: Ah bueno, muy bien Doña Lyda, yo creo que eso es todo por ahora, muchas gracias por tu tiempo.

Lyda: No, muy queridos a ustedes, con mucho gusto, en lo que les pueda servir.

Juan Pablo: Listo muchas gracias, por aquí volveremos.

Lyda: Claro que sí.

Juan Pablo: Hasta luego.

6.2 Anexo 2 Entrevista Estructurada

	Variables	Observación	Pregunta	Respuesta empresa	Reflexión de los Investigadores
Proceso Administrativo	Planeación	Proceso de Toma de Decisiones	¿Como es el proceso de toma de decisiones en la empresa?	<p>Para las decisiones normales como las de insumos y proveedores yo tengo la potestad de decidir a quién se le compra como se le compra y cuanto se le compra. Pero en cuanto a temas de equipos, se debe consultar con la parte médica de la clínica que son ellos los que nos aprueban o nos dicen si hay equipos nuevos que debemos utilizar o no, o ellos que son los que tienen el conocimiento de las últimas tecnologías y entonces ahí me dicen las características de los equipos que se necesitan y yo me remito al mercado a hacer las respectivas cotizaciones.</p>	<p>El proceso de decisiones llevado a cabo en la empresa es realizado casi en su totalidad por la administradora, es decir todo lo operacional y del funcionamiento típico de la empresa, sin embargo, hay ciertas situaciones en donde la junta médica (que hace las veces de junta directiva) debe intervenir en las decisiones más a futuro o a largo plazo del Spa</p>

		Planeación y desempeño	<p>Como es el proceso de planeación estratégica de la empresa (Largo plazo)</p>	<p>Los planes estratégicos de la empresa no los manejamos aquí, porque nosotros somos una dependencia de apoyo de una clínica que es la que hace las cirugías estéticas y nosotros realizamos los postquirúrgicos. Entonces con la operatividad que ellos tienen en forma mensual nosotros prácticamente tenemos nuestra capacidad cubierta.</p>	<p>la empresa a pesar de ser una dependencia debería de tener una planeación estratégica no quedarse solo con los planes que tenga la clínica.</p>
			<p>Como es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)</p>	<p>Día a día hay que hacerlo, Primero debemos hacer el agendamiento de las pacientes y las esteticistas, también debemos hacer un alistamiento de historias, confirmación con las pacientes, entonces eso siempre lo hacemos con un día de anterioridad, y la asignación de esas pacientes a las esteticistas que van a estar de turno. Y lo</p>	<p>Dada la naturaleza de la empresa, su plan de funcionamiento operativo debe ser realizado a diario, ya que todos los días hay pacientes diferentes con necesidades de procedimientos diferentes, es por esto que le prestan especial atención a la operación diaria, además de esto deben preocuparse por los cubículos donde se llevan a cabo los procesos ya que</p>

			<p>otro es estar pendientes de los equipos y los alistamientos de los cubículos que eso si lo hacemos cada hora.</p>	<p>estos, por cuestiones de salubridad, se deben limpiar y organizar cada hora.</p>
		<p>¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?</p>	<p>La competencia para nosotros es una competencia relativa, porque en el mercado de Manizales nosotros somos los únicos especializados en post quirúrgicos, entonces no hay otro centro de estética que su especialización y que su 90% de operación vaya dirigida a postquirúrgicos, entonces en los otros centros de estética hacen muchos procedimientos y atienden pocos postquirúrgicos, pero nosotros somos al revés. Pero sin</p>	<p>las estrategias de diferenciación se basan en la especialización de procesos postquirúrgicos mientras la competencia se enfoca en los procesos de belleza más que todo, lo cual da una ventaja competitiva, pero puede que no sea muy duradera en el tiempo.</p>

				<p>embargo cualquier esteticista o cualquier centro de estética que ofrece postquirúrgicos es una posible competencia.</p>	
		<p>Métodos de planeación</p>	<p>¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?</p>	<p>Tenemos que ser flexibles porque las pacientes llegan, pero pues pueden presentar situaciones inesperadas en el momento, entonces puede llegar y simplemente nos toca remitir donde el médico o hacer alguna modificación en el protocolo si ella llega con una indicación distinta médica. Lo mismo pasa con las pacientes que llaman que si se puede cambiar la hora, que si en la mañana, que si en la</p>	<p>Los planes de la organización son altamente flexibles, ya que todos los pacientes son diferentes y tienen procedimientos diferentes, sin embargo, se deben ceñir a unos protocolos establecidos.</p>

				tarde entonces debemos de tener la flexibilidad de poderlas ayudar.	
			¿los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?	No, los colaboradores tienen que ceñirse a lo que yo les digo que son los protocolos, sin embargo, cuando la paciente presenta alguna situación especial siempre nos toca remitirnos a consultar la parte médica.	los colaboradores pueden llegar a tomar decisiones, pero pequeñas, pero el resto de las decisiones se debe de tomar con supervisión médica y mantener el cumplimiento de protocolos.
Organización	Estructura Organizacional	¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?		No ellas deben de respetar los protocolos y solo se modifican con previa autorización médica.	

			<p>Si, el organigrama es pequeño, pero es completamente claro. El nivel jerárquico empieza con la Gerente general que también es la representante legal, luego sigo yo como administradora, sigue el líder del sistema de gestión y seguridad en el trabajo, ya después el área de secretaría y apoyo administrativo y ya después están las esteticistas.</p>	<p>La empresa cuenta con un organigrama plasmado y claro, en este se evidencia que es de tipo piramidal, con distintos tipos de jerarquía y líneas de control.</p>	
		<p>Administración del recurso humano.</p>	<p>¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?</p>	<p>Se adjudican unos turnos, de acuerdo al volumen de trabajo que tengamos, algunas hacen el turno de 7am a 1 pm, otras que entran a la 1pm y salen a las 8pm y otras que entran a las 7am hasta las 8pm.</p>	<p>en cuanto a la asignación de las tareas y los grupos de trabajo es flexible porque todas las esteticistas están facultadas para realizar la mayoría de los procesos, esto facilita mucho los procesos de planeación del día a día.</p>

			<p>¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?</p>	<p>Si, tenemos en cuenta las habilidades y antigüedad hay algunos procedimientos que solo lo pueden hacer dos o tres personas, que son las que tienen mayor capacitación y habilidad en el tema.</p>	<p>La administradora toma en cuenta ciertos factores a la hora de seleccionar a las esteticistas, ya que hay unas pocas que tienen más experiencia en unos procedimientos que otras.</p>
		<p>Manejo del cambio y la innovación.</p>	<p>¿Como se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?</p>	<p>Siempre se les hacen cuando hay modificaciones o algo, se les hacen reuniones, les informamos, hacemos ejercicios como una especie de simulacros, obviamente se les da la explicación tanto técnica como científica si es del caso del porque debemos de cambiar los procedimientos, porque en esto también hay muchas máquinas o procedimientos o aparatos que en cualquier momento se vuelven obsoletos o no se usan más en la técnica; entonces simplemente les</p>	<p>se logra ver que la administración trata de hacer los cambios de una manera muy informativa con los colaboradores para hacer las transiciones más fáciles.</p>

				<p>damos la información, les damos la capacitación y hacemos muchas capacitaciones prácticas.</p>	
			<p>¿Como la empresa promueve y gestiona la innovación?</p>	<p>Es básicamente desde la parte médica; la parte médica es la que asiste a seminarios tanto nacionales como internacionales donde ellos se actualizan y capacitan en las diferentes técnicas y ellos son los que nos dan la pauta de que equipos debemos renovar o que equipos debemos tener y cuales debemos de sacar.</p>	<p>La innovación se promueve por medio del personal médico, ya que son ellos quienes se capacitan en técnicas y procedimientos nuevos, y luego van al Spa y comparten su conocimiento con las esteticistas.</p>

			<p>¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?</p>	<p>Si claro, y más aquí que tenemos que atender tanto público cada uno tiene que tener completamente claro el rol, que es lo que tiene que hacer, en qué momento lo tiene que hacer porque tiene que ser supremamente coordinado.</p>	<p>Los roles y las labores de cada una de las personas que trabajan en la empresa estas muy claros, esto ayuda a que la gerencia no tenga que estar ejerciendo un control demasiado constante en los colaboradores.</p>
		<p>Organización de actividades.</p>	<p>¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?</p>	<p>Eso es un poquito difícil de manejar, sin embargo, todos los insumos están marcados con la fecha en las que se les entrega a las esteticistas para que empiecen su uso y ellas devuelven los envases para ser renovados, entonces se hace un conteo más o menos, que se comparan con unos promedios que tenemos establecidos. Lo más difícil es el control de los geles y los aceites, aunque también tenemos más o menos estandarizado unos tiempos en los que deben</p>	<p>Se optimizan por medio de estrategias de control, ya que se dificulta el conteo de los materiales ya que no se puede contabilizar con facilidad algunos de los implementos que se utilizan, como los aceites y geles.</p>

				de durar estos productos.	
<i>Dirección</i>	Liderazgo	¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?	SI, y lo debemos de tener todo el día por lo que te decía ahora, las pacientes llegan se les hace el procedimiento que está programado para ese día, pero todas presentan una recuperación diferente, entonces ellas cuando terminan de atender un paciente deben llenar un reporte en la historia clínica del paciente.	lo deben de tener muy presente debido a que los procesos no tienen un tiempo estándar debido a que cada paciente es diferente y el proceso se tiene que ajustar al tiempo de recuperación de cada una	
		¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?	Muy poca por lo que se dijo anteriormente que toca estar cumpliendo cada protocolo establecido.	Muy poca debido a los protocolos que se tienen que llevar	

			<p>Aquí tenemos que tener un manejo muy abierto de las pacientes, mi oficina normalmente mantiene abierta porque ellas deben de tener la libertad de venir, entrar, preguntar, hacer y yo obviamente debo gestionarlo a ellas en el menor tiempo posible todas las dudas que tengan. Como las personas que llegan no están como que, en su mejor momento, el liderazgo debe ser más cercano, amistoso y de mucho servicio, sobre todo.</p>	<p>se debe de llevar una relación muy cercana con las pacientes casi que de amistad con cada una de ellas debido al estado en que llegan las pacientes y pues para hacer más amena la prestación del servicio</p>	
		<p>Motivación de los empleados</p>	<p>¿considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?</p>	<p>Si, afortunadamente tenemos un equipo de trabajo muy bueno y muy completo, porque el primer requisito que nosotros necesitamos en las personas que trabajan con nosotros es que realmente amen y tengan pasión por este trabajo, una persona que no tenga esto difícilmente</p>	<p>Dentro de la organización se pudo apreciar un buen ambiente laboral, en el cual las colaboradoras y la administradora mantienen una relación muy cercana de respeto, confianza y de hecho incluso de amistad, lo que hace que se mantengan unas buenas relaciones y</p>

			<p>puede trabajar en un sitio como este.</p>	<p>estén motivadas, y a esto se suma el hecho de que hay un amor por lo que hacen</p>
		<p>¿Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?</p>	<p>Es de gran importancia por varias razones, uno es el tipo de trabajo que hacen si ellas no sienten pasión por lo que hacen o aman lo que hacen no lo podrán hacer bien. Dos porque ellas están muchísimo tiempo aquí, las jornadas laborales son muy largas, aunque ellas tengan su espacio de descanso y demás puede llegar a ser muy agotador. También intentamos hacer actividades fuera de las instalaciones ya sea por un cumpleaños o algo por el estilo siempre intentamos que sea fuera de la empresa.</p>	<p>debido a lo que se menciona en la respuesta tener un personal motivado y contento influye mucho en la calidad y el desempeño del servicio que prestan.</p>
		<p>¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?</p>	<p>Las actividades de integración y las capacitaciones que a ellas les gusta mucho saber, estar</p>	<p>La principal actividad de motivación usada por la empresa son las capacitaciones, ya que han</p>

			informadas y conocer cosas nuevas.	logrado identificar que es algo que les gusta a sus esteticistas
Ambiente y clima Laboral	¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?	¿Se mantienen buenas relaciones entre las personas de la empresa?	Si, tiene que ser fundamental, el respeto entre ellas mismas primero y después el respeto para con los pacientes eso tiene que estar la orden del día porque es muy íntima la relación que van a tener las esteticistas con las pacientes entonces debe ser completamente respetuosa desde todo punto de vista.	esto es de suma importancia, mantener un ambiente laboral bueno en la empresa para poder prestar un servicio de calidad, y que las pacientes se sientan a gusto durante todo el proceso.
	¿Cómo se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?	Pues primero no debemos dejar que los conflictos entre ellas lleguen a las pacientes, pues normalmente se escuchan todas las partes porque un conflicto una sola persona no lo hace y pues después de verlas se llega a un acuerdo, esto pasa rara vez y pues son problemas muy pequeños y es muy fácil	Usualmente no se dan conflictos, pero si llega a existir uno lo primero es evitar que llegue a los clientes, luego se escuchan todas las partes y se soluciona por el diálogo, con el objetivo de mantener un buen ambiente laboral	

			solucionar porque ellas se aprecian mucho y son amigas, y las soluciones se hacen a manera de diálogo y se solucionan de manera muy fácil.	
Comunicación	¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?	Política de puertas abiertas, y los espacios de esparcimiento.	estos espacios son de suma importancia tanto para resolver problemas que se presenten dentro de la organización o ya sea para solucionar dudas que se presenten durante el tratamiento de alguna paciente.	
	¿Con qué canales de comunicación cuenta la empresa?	Muy directa por la política de puertas abiertas, ya que casi siempre estoy acá y cuando no estoy ellas saben que me llaman y yo les respondo casi de inmediato, trato de estar disponible para ellas todo el tiempo.	La comunicación en la empresa es muy eficaz, ya que cuentan con varios canales directos con la administradora.	

Control	Medición	<p>¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?</p>	<p>Se realiza una autoevaluación cada 6 meses, de doble sentido, donde nosotros como empresa, les decimos a ellas que hemos visto de su desempeño y a su vez ellas nos dan su criterio y su opinión acerca de cómo se sienten, como trabajan y también pueden dar respuesta a cualquier objeción que pueda tener la empresa.</p>	<p>esta evaluación puede ser de gran importancia porque no solo se evalúa el desempeño de las esteticistas, sino que ellas dan la retroalimentación de lo que creen puede mejorar en la empresa, también teniendo en cuenta la opinión de las clientes.</p>
		<p>¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?</p>	<p>Eso lo medimos con unas encuestas de satisfacción que se les realizan a los pacientes cuando terminan su tratamiento.</p>	<p>puede dar bastante información en cuanto a fallos o cosas por mejorar que se puedan realizar en los tratamientos.</p>
	Toma de acciones administrativas	<p>¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?</p>	<p>Acá podemos tener en cuenta lo de las banderitas que les mencionaba el otro día; hay situaciones correctivas que se deben llevar a cabo de manera inmediata, cuando tienen que ver con el tratamiento que se les hace a las pacientes, lo otro es que se les hace una</p>	<p>Hay dos tipos de acciones correctivas, ya que todo depende del tipo de error que se cometa, si es uno relacionado con un paciente se debe corregir de inmediato, si es algo relacionado con historias o materiales se corrige diariamente</p>

			revisión prácticamente diaria del tema del manejo de las historias clínicas.	
		¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?	Cuando el tema es médico o de recuperación tiene que ser inmediato eso no da tiempo toca corregirlo inmediatamente.	
	Desempeño Organizacional 1	¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?	Con la encuesta que les hablaba ahora, esta encuesta es muy específica en cuanto al servicio de las esteticistas. también como mi puerta está abierta para las esteticistas también lo está para las pacientes.	Se aplican encuestas de satisfacción, en conjunto con que las pacientes pueden hablar directamente con la gerente
		¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?	Como hablábamos al inicio nosotros no manejamos estrategias de largo plazo, entonces eso es una situación del día a día por la forma en la que trabajamos, uno en el día a día va sacando información	Se podría medir la efectividad organizacional, pero a corto plazo, en cuanto a largo plazo al depender de la clínica no hay como una manera de medir si están siendo efectivos, se podría plantear objetivos

				relevante. Y como mencionaba antes los correctivos y modificaciones deben realizarse de manera inmediata.	estratégicos para poder medir si son o no efectivos como organización.
			¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?	Si, tanto acá con los colaboradores y las pacientes, y además con la clínica porque los pacientes siguen yendo a revisión a la clínica y allí se realiza una retroalimentación acerca del servicio que se presta acá.	Existen varias maneras de retroalimentación, la primera es colaboradores-dirección, la segunda es dirección-pacientes, la tercera es pacientes-colaboradores, luego paciente-médico y por último médico-spa, de esta manera se asegura una visión holística del servicio prestado por la empresa.

6.3 Anexo 3 Matriz de Perfil de Capacidades Internas

Capacidad	Indicadores	Baja	Media	Alta	Actual
Directiva	Comunicación	Un solo canal de comunicación	Varios canales de comunicación	Múltiples canales directos de comunicación	Política de puertas abiertas por parte de la gerencia
	Control	Menos de 5 auditorías al año	Entre 6 y 12 auditorías al año	Mas de 12 auditorías al año	Dos Auditorias al año
	Experiencia y conocimiento directivo	Menor a 4 años de exp	Entre 5-10 años de exp	Más de 10 años de exp	15 años de exp

	Flexibilidad en estructura organizacional	Alto Nivel de especialización por parte del personal	Hay cierto nivel de especialización del personal, sin embargo, existen unas funciones y procesos que se pueden llevar a cabo por parte del personal	La Mayoría o totalidad del personal están en capacidad de hacer diferentes funciones o ejecutar los diferentes procesos que se llevan a cabo en el local	La mayoría de las esteticistas están en capacidad de llevar a todos los tratamientos
Competitiva	Catálogo de productos	Pocos productos (entre 3-5)	Portafolio medio (5-7)	Amplio portafolio de productos (7 en adelante)	6 servicios ofrecidos
	Servicio postventa	Más de 26 quejas al año	Entre 25 y 11 quejas al año	Menos de 10 quejas en el año	Llevar 4 quejas este año
	Disponibilidad de insumos	Niveles de Stock de insumos bajos (solo para el funcionamiento diario)	Niveles de stock medio de insumos (para 2 semanas)	Niveles de Stock alto insumos (para el mes)	Compran para el mes
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del 70%	Satisfacción del 85%	Satisfacción superior al 86%	Satisfacción al 88,7%
Financiera	Liquidez	Caja menor de \$1'200.000 al mes	Caja menor de \$1'300.000 a \$2'600.000 al mes	Caja menor de \$2'700.000 o más	Tienen \$4'800.000 disponible en la caja menor al mes
	Competir con precios	Precios superiores a los de los competidores	Precios relativamente similares a la competencia	Precios menores a los de la competencia.	Los precios actuales de los servicios que presta esta empresa están en un rango medio del mercado
	Utilización del capital	Capital no es reinvertido	Parte del capital se reinvierte	La mayoría o totalidad del capital es reinvertido	Reinversión del capital en planta y equipo
Tecnología	Habilidad técnica	Menos de 3 capacitaciones practicas por semestre	Entre 4 y 7 capacitaciones practicas por semestre	Mas de 7 capacitaciones practicas por semestre	Se realizan 4 capacitaciones practicas por semestre.
	Nivel de tecnología usada	Tecnología vieja (mayor a 3 años)	Tecnología moderna (entre 3 y 2 años)	Tecnología de punta (menor a 2 años)	Planta tecnológica recién renovada

	TIC's	No se usan herramientas tecnológicas	Uso de herramientas digitales	Uso de Software especializado para el agendamiento de citas	Usan Excel
Talento humano	Nivel académico del recurso humano	Básica Primaria	Bachillerato	Estudios técnicos, tecnológicos, pregrado o posgrado	Estudios técnicos y tecnológicos en su mayoría
	Motivación	Pocas (3) actividades recreacionales o motivacionales en el año	Entre 3 y 10 actividades motivacionales y recreativas en el año	Más de 10 actividades motivacionales y recreativas al año	12 actividades motivacionales y de integración
	Experiencia técnica	Menor a 2 años de exp	Entre 3-4 años de exp	Más de 5 años de exp	El promedio es de 6,7 años de exp
	Capacitaciones	Menos de 2 capacitaciones al año	Entre 3 y 4 capacitaciones al año	Más de 5 capacitaciones al año	Al momento se han realizado 6 capacitaciones en el año
	Rotación interna	Baja rotación interna (Puestos fijos)	Rotación media (se cambia cada en intervalos dados)	Alta rotación (No hay puestos fijos, todo el personal puede cumplir las funciones de los demás)	Alta rotación

6.4 Anexo 4 Matriz de impacto

		Debilidades			Fortalezas			Impacto		
Capacidades	Indicador	Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja	Alta	Mediana	Baja
Directiva	Comunicación			X	X					X
	Control	X					X	X		
	Experiencia y conocimiento directivo			X	X					X
	Flexibilidad en estructura organizacional			X	X					X
Competitiva	Catálogo de productos		X			X			X	
	Servicio postventa			X	X					X
	Disponibilidad de insumos			X	X					X
	Satisfacción del cliente			X	X					X
Financiera	Liquidez			X	X					X
	Competir con precios		X			X			X	

	Utilización del capital			X	X					X
Tecnología	Habilidad técnica		X			X			X	
	Nivel de tecnología usada			X	X					X
	TIC's		X			X			X	
Talento humano	Nivel académico del recurso humano			X	X					X
	Motivación			X	X					X
	Experiencia técnica			X	X					X
	Capacitaciones			X	X					X
	Rotación interna			X	X					X