

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Título:**

**Ideas que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Polifase  
Ingeniería de la ciudad de Manizales**

**Trabajo de grado para optar al título de Administradoras de Empresas**

**Presentado por:**

**Laura Duque Ocampo**

**Yesica Paola Gutiérrez Villegas**

**Asesor:**

**Daniel Felipe Gómez Carmona**

**Manizales, Colombia, 2021**

## Contenido

1. Resumen.....	3
2. Introducción .....	4
3. Planteamiento del problema.....	7
4. Antecedentes .....	8
5. Justificación.....	9
6. Objetivos .....	10
6.1 Generales.....	10
6.2 Específicos .....	11
7. Marco Teórico.....	11
7.1 Administración.....	11
7.2 Administración como ciencia.....	12
7.3 Gerente .....	16
7.4 Proceso administrativo .....	19
7.4.1 Planeación .....	20
7.4.2 Organización .....	25
7.4.3 Dirección.....	30
7.4.4 Controlar .....	32
Gestión Empresarial .....	35
<b>Empresa</b> .....	36
<b>Recursos de la empresa</b> .....	37
<b>Clasificación de las Empresas</b> .....	38
7.5 Diseño metodológico.....	43
7.5.1 Hallazgos y discusión de los resultados .....	46
7.5.2 Impacto del proceso administrativo en Polifase Ingeniería - Análisis .....	47
7.5.3 Caracterización del proceso administrativo .....	57
7.6 Conclusiones .....	69
7.7 Referencias bibliográficas .....	71
7.8 Anexos.....	73
<b>7.8.1 Entrevista</b> .....	73
<b>7.8.2 Formato de observación</b> .....	81

## 1. Resumen

En el presente documento, y de acuerdo con importantes indicadores que se analizan, se explora los principales factores que inciden en la competitividad de las Pyme en Colombia, y se analizan especialmente las dificultades que estas enfrentan en el ámbito administrativo dado el alto crecimiento de emprendimientos, pequeños y medianos negocios, en especial aquellos desafíos de tipo macro y microeconómico, todo ello con el fin de contribuir al mejoramiento de su competitividad. Como pregunta de investigación se planteó ¿cuáles son las ideas que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales? para finalmente identificar las acciones administrativas que se tienen en cuenta como alternativa de desarrollo.

Dentro de las organizaciones el proceso administrativo es fundamental; planear, organizar, dirigir y controlar; más que etapas, pasos o eslabones se convierten en la estrategia más rentable para lograr los resultados empresariales. Dentro de las funciones de los administradores; conocer e implementar el proceso administrativo es parte esencial de una estrategia enfocada al logro de objetivos, permite alinear todas las áreas de la organización de manera que sean rentables, productivas, efectivas, haciendo que las empresas prevalezcan en un entorno económico cada vez más cambiante.

El presente estudio investigativo se planteó como un estudio de tipo cualitativo de corte propositivo, ya que tuvo como objetivo el diseño y la aplicación de una serie de herramientas para ser ejecutadas en la práctica profesional de la organización del estudio de caso, hace énfasis en interpretar la información disponible para acumular, filtrar, procesar y generar hipótesis frente a las oportunidades y amenazas.

La pretensión central del actual proyecto de investigación consiste en recopilar información pertinente que permita diagnosticar y brindar asesoría a la empresa del caso de estudio en cuanto al manejo y aplicación de actividades administrativas gerenciales que permita a la empresa mejorar las ventajas competitivas en el mercado.

Al revisar el concepto de competitividad podemos asociarlo con el desempeño superior que tiene una empresa para lograr sus objetivos, no sólo medidos a nivel de rentabilidad si no teniendo en cuenta sus esfuerzos para el sostenimiento y reconocimiento de la empresa. La ventaja competitiva sostenida se logra cuando la empresa alcanza resultados destacados en varios años (Hill y Jones, 2005) se debe entonces identificar medios y formas de fomentar empresas locales y nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar y la identificación de la carencia del conocimiento, y, por ende la necesidad de aplicación de un proceso administrativo organizacional; si bien un gerente por defecto planea, organiza, dirige y controla, considerando que estas son herramientas determinantes para el logro de sus objetivos y de gran utilidad para el desarrollo de estrategias, manejo de recursos, direccionamiento y evaluación.

El proceso administrativo y gestión administrativa de la empresa Polifase ingeniería, se lleva acabo de forma parcial, ya que no se identifica un buen funcionamiento del proceso administrativo y la gestión administrativa, en el proceso de observación se evidencio que esto se aplica de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la empresa.

## 2. Introducción

La vida empresarial ha tenido cambios significativos a través del tiempo, la inmersión a una economía abierta y globalizada ha permitido que las organizaciones avancen para responder a los cambios constantes de su entorno (tecnológico, cultural, político, ambiental, comunitario). La administración como timón de las organizaciones tiene el desafío de implementar procesos y prácticas que fomenten y contribuyan a las capacidades competitivas y características diferenciadoras a la hora de prestar un servicio o vender un producto que pretenda satisfacer las necesidades de sus clientes, garantizando los más altos índices de calidad y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad.

Por lo tanto, se plantea en este estudio investigativo el reconocimiento del cambio de la empresa en el proceso administrativo y la aplicación de cada una de sus etapas como un conocimiento fundamental, lo que ayuda a construir el pilar sobre el cual se van a sustentar todas las prácticas y procesos de la organización.

Es importante resaltar que Polifase Ingeniería es una empresa de prestación de servicios eléctricos creada en el año 2000, su objeto social es brindar soluciones integrales de adecuación, montaje, diseño, mantenimiento y reparaciones en baja y media tensión, automatización residencial o industrial. La empresa no cuenta con una estructura organizacional constituida estratégicamente, se encuentra conformada por su gerente y nueve empleados convirtiéndose de acuerdo a la clasificación de empresas por tamaño en una Microempresa (Ver tabla 1).

*Tabla 1. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*

<i><b>Empresa</b></i>	<i><b>Número de Trabajadores</b></i>	<i><b>Activos totales por valor</b></i>
<i>Microempresa</i>	Planta no superior a 10 empleados	Inferior a 500 SMMLV / Excluye Vivienda
<i>Pequeña</i>	Planta entre 11 y 50 empleados	Entre 501 y menor a 5000 SMMLV
<i>Mediana</i>	Planta entre 51 y 200 empleados	Entre 5001 a 30000 SMMLV

*Fuente: Adaptación MinComercio (2019)*

En primer lugar, cabe señalar que la principal importancia de las MiPymes en la economía del país es la generación y autogeneración de empleo, si bien la participación del Producto Interno Bruto (PIB) es menor, no obstante, no es irrelevante y se convierte en un buen indicador económico; pero además del factor económico, las MiPymes poseen un carácter social siendo un instrumento de movilidad que brinda empleo a personas escasamente calificadas (Saavedra & Hernández, 2008).

Es así que las microempresas en Colombia son consideradas como las fuentes de más alta generación de empleo impactando de manera positiva la economía del país, pero el desconocimiento del mercado, de los procesos administrativos y las herramientas fundamentales con su actividad social las hacen propensas a desaparecer y por ende un alto porcentaje de microempresas deben declararse en quiebra.

En ese sentido se puede decir que las microempresas en Colombia son las entidades que más fuente de empleo han generado contando únicamente con aquellas legalmente constituidas (DANE, 2019). Si bien un alto porcentaje de estas se han mantenido, muchas se ven obligadas a declararse en quiebra por falta de conocimiento y aplicación de prácticas administrativas eficientes y de gestión adecuadas para atender lo que configura su actividad social.

Podemos afirmar que el emplear conocimientos administrativos de manera correcta pueden influir directamente en los resultados de las microempresas, en su permanencia en el tiempo o por el contrario en su decadencia. No obstante, un gerente debe aprovechar y reconocer las habilidades de su recurso humano y potenciarlas para que sean capacidades competitivas que diferencian a la organización y que le permita estar a la vanguardia y ser competitiva en la nueva economía, aún sin tener una carrera profesional o adentrarse en las ciencias económicas, administrativas y financieras.

Por ello de lo descrito en los anteriores párrafos surgió la pregunta que orientó esta investigación *¿cuáles son las ideas que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales?* Aquí yace la intención para el desarrollo de esta investigación y de la cual surgieron los objetivos con los que se pretende abordar la sustentación de las hipótesis.

### 3. Planteamiento del problema

A partir de la pregunta de investigación se plantea entonces; Cuales son las ideas que sustentan las prácticas administrativas de la gerencia de la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales.

En Polifase encontramos que rediseñar los procesos de la empresa y su estructura es algo altamente necesario, también se evidenció que desde la dirección de la organización se realizan algunas prácticas que limitan las capacidades competitivas de los colaboradores, esto como en muchas empresas se debe a que muchos gerentes de la actualidad no se han dado cuenta de los cambios que se vienen presentado en el modelo de dirección. La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, la planeación, dirección y el control son la motivación y una guía para la conducción de los esfuerzos de los subordinados; la importancia de estos pone en marcha todos los lineamientos establecidos. A través de ellos se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

El sector de los servicios, estrechamente ligado con las instalaciones eléctricas industriales, es uno de los más afectados tanto por el incremento y cualificación de su tecnología productiva, como por la llegada de competidores globalizados que han cambiado el escenario de los negocios, replanteando la estructura de precios y de calidad y requiriendo un mayor valor agregado en los productos y también en el soporte proveedor-cliente.

En este sentido se postula que la presente investigación ha sido realizada a partir del interés por el estudio de la realidad empresarial de *Polifase Ingeniería* microempresa ubicada en la ciudad de Manizales, en la cual se toman como referencia la aplicación de prácticas del proceso administrativo aplicadas por el gerente. Con base a lo descrito, la investigación se basó en un estudio de tipo cualitativo mediante un tipo de estudio descriptivo; a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y así poder plasmar la mejor posible con la información más fiel. Según (Ander-Egg, 2011), describe en términos metodológicos, consiste en indicar

todas las características del fenómeno que se estudia, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor de estudio.

Según: (Malhotra, 2008), “Describe las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones, o áreas de mercado”. Enmarcándose en un estudio de caso intrínseco como estrategia para responder el “cómo” y el “por qué” los procesos de administración y las capacidades competitivas son concebidos por los administradores, investigando este fenómeno dentro de su contexto real.

#### 4. Antecedentes

Se busca investigar la empresa del caso: Polifase Ingeniería como muestra de los muchos emprendimientos que se hacen parte de la respuesta automática a la situación económica y social del país, la ola creciente de emprendimiento en Colombia ha dejado ver la creciente necesidad de personal especializado en estas áreas de crecimiento de diferentes modelos de negocio, donde generalmente quienes desarrollan sus ideas empresariales no necesariamente cuentan con la experiencia y conocimientos para hacerse cargo de su administración, estrategias y proyección de crecimiento.

Un rasgo estructural que tiene la conformación de las empresas en Colombia es: un 95 por ciento de ellas son micro, pequeñas y medianas organizaciones. Solamente un 5 por ciento tendría un gran tamaño tanto en operaciones, como ventas y con ello posicionamientos estratégicos, tendientes a ser dominantes en el mercado. En la medida que una empresa es pequeña, tiende a tener mayor vulnerabilidad. En la ciudad de Manizales, existe diversidad de Pymes del sector productivo que desempeñan diferentes actividades económicas y donde sólo algunas pocas cuentan con una adecuada estructura y estrategia bien definida, lo cual se debe en gran parte a la poca información o conocimiento de las diferentes estrategias en las que se pueden que se dan en torno al tema, y al desconocimiento del proceso que deben seguir para gestionar su productividad, recursos y crecimiento.

Muchos análisis revelan que la mayoría de las causas corresponden a patrones similares de comportamiento en las empresas que cerraron y son las siguientes:

- Ausencia de buenos sistemas informáticos para el manejo de información.
- Poca capacitación y actualización de conocimientos por parte de su propietario y/o administradores.
- Gestión administrativa y financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Planificación estratégica.
- Marketing y ventas.
- Tendencias de consumo.

En esta investigación principalmente se estudia el estado actual de la aplicación de las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, dirección y control en la empresa del caso de estudio realizando un escaneo holístico en relación a las principales áreas afectadas por estas funciones como son: publicidad, marketing, ventas, organización y producto. Además, se estudia detenidamente el tipo de liderazgo predominante actualmente en la misma como objeto de estudio para analizar la gestión de Administración de la empresa, su impacto en el posicionamiento y competitividad en el sector. Identificando los problemas reflejados en la planeación, en la unificación de ideas al elaborar los planes, si poseen planes a largo plazo, si tienen definida su misión, visión y objetivos empresariales igualmente los estándares de control que se aplican actualmente.

## 5. Justificación

Al momento de aplicar el proceso administrativo y gestión empresarial, se profundiza el conocimiento, brindando un aporte a Polifase Ingeniería, de manera que obtenga una mejor organización de los puestos de trabajo, asesoría en manejo de estrategia competitiva, liderazgo y toma de decisiones, es decir, se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos, áreas de trabajo como también las necesidades de proceso administrativo para proyección de crecimiento y estabilidad.

La gestión del proceso administrativo es un tema de gran escala para la empresa, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos, generando mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera. Esta es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo.

También de esta manera se logra optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efecto desarrollo de los procesos productivos y también administrativos de la empresa, mientras que así mismo nos permitirá conocer a profundidad el que hacer de la empresa y el impacto que generan nuestros aportes profesionales para su mejor funcionamiento.

Será de gran importancia ya que su propietario tendrá una visión actual de su empresa en relación al desempeño administrativo con información valiosa, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y definición a desempeñar en un futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar sus proyectos propuesto en si como toda empresa utilizando bien el manejo de proceso administrativo y de gestión.

Los resultados de este trabajo investigativo serán importantes para el desarrollo de Polifase Ingeniería en función de mejorar su forma de planificación, organización, ejecución y control del trabajo.

## 6. Objetivos

### 6.1 Generales

Comprender las ideas que sustentan las prácticas administrativas del gerente de la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales.

## 6.2 Específicos

- Identificar las ideas sobre fenómenos administrativos que posee la gerencia de la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales.

- Relacionar las ideas del gerente de la empresa Polifase ingeniería con las prácticas de planeación, organización, dirección y control que lleva a cabo dentro de la empresa.

## 7. Marco Teórico

A continuación, se presenta el compendio de conceptos, estructuras y bases teóricas que le dieron fortaleza a la investigación, dándole un valor agregado cargado de conocimiento a lo que Hernández (2008) define como Marco Teórico.

### 7.1 Administración

La disciplina administrativa está ligada a una serie de prácticas sociales que con el pasar del tiempo han ido evolucionando con un carácter científico, producto del análisis y reflexiones dadas a través de diferentes métodos de investigación. Es a raíz de esto que las actuaciones administrativas se entienden conceptualmente hablando como una serie de comportamientos humanos que se relacionan con la con la coordinación y organización de las de las actividades de trabajo, soportado esto en una serie de teorías y que se ve refrendado en la disciplina administrativa desde el siglo XX (Castrillón, 2014).

En este sentido la administración es definida de diferentes maneras. Según Robbins y Coulter (2010) “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p. 6). De esta definición se desprende que la administración involucra la influencia de quien administra sobre otras personas para que se alcancen objetivos según se establecen en las

organizaciones. Para los autores lo que distingue una posición gerencial de otra que no lo es, es el desarrollo de labores de coordinación que una persona ejerce sobre otras (Robbins y Coulter, 2010).

En este mismo contexto, se detallan otras definiciones de autores acerca de la administración a fin de complementar la idea de la investigación:

- Fayol (1984) explica que consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar;
- Koontz (2012) habla de la habilidad de guiar a los integrantes de un ente;
- Chiavenato (2019) engloba de manera integra a la administración como un proceso que a través de actividades como planeación, organización, dirección y control de los recursos logra objetivos organizacionales.

También se puede mencionar la definición de Hernández (2011):

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua.

## 7.2 Administración como ciencia

Maxcy (2001) indicó que las teorías o pensamientos estaban incluidos en la práctica y que la dicotomía entre la teoría y la práctica se podía considerar en términos generales como una conceptualización mental, debido a que la mente establecía limitaciones, clasificaba y determinaba la extensión de un sistema. Una acción sin un conocimiento informado (teoría, el marco o el sesgo, si se quiere) no es una práctica y probablemente debería ser llamada distracción o reflejo. Esta imposibilidad de la práctica sin teoría es

también una respuesta a la posición de que el campo de la administración debe ser un arte práctico y teórico.

Este enfoque resonó con la famosa declaración de L. Boltzmann (1974), quien afirmó que no había nada más práctico que una buena teoría. Dicha teoría consiste en construir un proceso de las prácticas realizadas de manera repetitiva dentro de una organización en busca del perfeccionamiento, y este pueda ser usado a pequeña escala poco a poco a nivel mundial.

Según Ramírez (2002), se tiene como perspectiva administrativa la ciencia, que es la agrupación de entendimientos que se tiene sobre un fenómeno. De esta manera, ciencia es el conocimiento de las cosas que poco a poco va desarrollándose por necesidad de crear soluciones pertinentes mediante factores de observación y experimentación.

La mayoría de autores coinciden en que la administración es una ciencia, en la cual el método y objeto de estudio aún están en cuestión, pero que este es un fenómeno a seguir observándose con criterios y métodos científicos. Es decir, la administración es una disciplina del saber en formación, la cual se empezó a estudiar desde el siglo XX, con los clásicos Taylor y Fayol, y se continúa investigando en la actualidad (Ramírez, 2002).

Además, sobre su carácter científico, Grachev y Rakitsky (2013) plantearon que con el taylorismo se generan nuevas cuestiones y se crean nuevas expectativas para integrar el aprendizaje y la acción con una visión integral de la organización y las relaciones sociales en el ámbito empresarial. Esta transición de la práctica administrativa hacia el enfoque científico buscaba la mejora de la productividad y la entrega de prosperidad sobre el alcance de estos principios. Taylor logró diseñar un sistema teórico de la organización del trabajo, la producción y gestión. Asimismo, indicó que la gestión científica consiste en una combinación de los cuatro principios subyacentes, los cuales son los siguientes:

- reconocer la necesidad de implementar soluciones alineadas con las necesidades de los clientes y el cambio
- un firme compromiso a largo plazo.
- la comprensión de la estrategia empresarial y de las responsabilidades de cada departamento y de la cultura corporativa.

- la comprensión del proceso y del flujo de trabajo de la empresa, junto con la identificación de las relaciones entre los departamentos.

Grachev & Rakitsky (2013) declararon que la administración científica fue establecida por un entorno económico definido, que buscaba el crecimiento económico a nivel organizativo no solo sobre la base de la eficiencia, la eficacia y el control de la producción del empleado, sino también del perfeccionamiento de las técnicas en busca de lograr las metas establecidas a nivel económico; además, los autores afirmaron que para lograr ese crecimiento la administración científica se enfocaba en precisar funciones especiales, exigiendo una mayor complejidad de procesos laborales, todos integrados en el sistema de organización bien estructurado. Estos autores concluyen que la administración es una ciencia que cierra la brecha entre el avance de las tecnologías y los medios organizativos obsoletos, mejora radicalmente la productividad y proporciona las herramientas necesarias en procesos administrativos que los gerentes necesitan, con una ciencia del trabajo y gestión efectiva. De igual manera, Taylor presentó el análisis de un nuevo enfoque cualitativo de la gestión y organización del trabajo, desde el punto de vista del ‘hombre económico racional’ relacionado a los incentivos. El enfoque tuvo como objetivos dividir, racionalizar y distribuir el trabajo, los cuales funcionaban como pilares fundamentales para la gestión tecnocrática y mecanicista de la era industrial. Afirmó que, en general, los principios de la administración científica habían servido a las necesidades urgentes de su tiempo.

Las posturas anteriores de Ramírez, Grachev, Rakitsky y Boyns, describen la administración como una ciencia por lo cual es importante definir qué es ciencia.

La Real Academia Española (RAE, 2018) define a la ciencia como Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente.

Como se puede observar, la RAE enfatiza aspectos fundamentales como la observación y el razonamiento, y la estructuración de los conocimientos de manera

sistemática. Asimismo, resalta la deducción de principios y leyes que nacen experimentalmente.

Smith y Boyns (2005) informaron que Fayol presentó los principios generales de la dirección y, a su vez, dio la primera definición verdadera como una contribución distinta e importante a la eficacia organizativa.

Fayol en sus 14 principios desarrollados de la dirección: la división del trabajo; autoridad y responsabilidad; la disciplina; las unidades del mando; unidades de la dirección; la subordinación del interés individual para el interés general; la remuneración de secciones de personal; la centralización; la línea de la autoridad; la orden; la acción ordinaria la estabilidad del cargo en propiedad; la iniciativa; y el espíritu de camaradería. (Smith, & Boyns, 2005, p.1322)

Actualmente, muchas organizaciones ponen en práctica las teorías, análisis y principios establecidos por Fayol, en busca de la efectividad y eficacia no solo de la producción, sino también de indicadores y métricas de objetivos a nivel organizacional. Asimismo, en el ámbito académico, se divulgan sus estudios con el fin de ser aplicados en el ámbito administrativo (Smith, & Boyns, 2005).

Las organizaciones realizan la sistematización de procesos principales para convertirla en prácticas vitales, con el objetivo de la eficacia y progreso en la performance organizacional, ya que en la actualidad se mide por resultados (Ma & Kuo-Hsun, 2010; Earl, 2001; Nonaka, 1994). Precisamente, con la finalidad de originar y promover la innovación, las organizaciones desarrollan la práctica del conocimiento, con el fin de una mejora continua (Nonaka, 1991).

Luther (1937) indicó que la administración era un sistema del saber, por medio del cual los seres humanos interactúan, proyectan resultados e influyen en cualquier consecuencia mediante un trabajo en equipo.

En cuanto a la gestión del conocimiento, este es un proceso sistemático de recolectar, organizar, compartir y analizar el conocimiento en términos de recursos, documentos y habilidades de la gente, dentro y fuera de una organización (Nonaka, 1994). «El surgimiento de la organización basada en el conocimiento y los recursos humanos de la empresa son el activo más importante de la empresa» (Ma, & Kuo-Hsun, 2010, p. 183).

El intercambio de conocimientos ha sido retratado como el componente clave de las prácticas exitosas de gestión del conocimiento. Se considera que el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son los principales contribuyentes a la innovación de procesos y productos, y durante mucho tiempo han sido elogiados como prácticas vitales en la mejora del desempeño empresarial (Earl, 2001).

Según Berawi y Woodhead (2005), muchos sostienen que la administración como ciencia se ha convertido en la principal herramienta competitiva para muchas empresas. Drucker (1993) ha descrito al conocimiento, en lugar de capital o de mano de obra, como el único recurso económico significativo en la sociedad del conocimiento; y Senge (1990) advirtió que muchas organizaciones no son capaces de funcionar como tales basadas en el conocimiento porque sufren de problemas de aprendizaje.

El conocimiento es vital. Sobre esto, Jafari, Akhavan y Nouranipour (2009) fueron enfáticos:

«Las empresas deben innovar o morir, y su capacidad de aprender, adaptarse y el cambio se convierte en una competencia básica para la supervivencia» (p. 731).

Como se pudo observar los autores dan un concepto de administración amplio donde inicialmente la explican como un proceso desarrollado de manera lógica para alcanzar objetivos de manera eficiente, eficaz y efectiva. También relacionan a la administración con las necesidades de evaluación de las áreas funcionales de la organización con el fin de que se garantice los adecuados procesos de producción de bienes y servicios.

### 7.3 Gerente

Parte importante de entender el pensamiento administrativo, pasa por reconocer y diferenciar a sus actores. Esto tiene que ver con entender que quienes desempeñan labores en una organización y que no disponen de posibilidad de toma de decisiones tienen la necesidad

de ser subordinados (trabajadores), con la idea de que puedan llevar a cabo exitosamente sus labores. Dicha subordinación está dada por el papel de la gerencia en las organizaciones.

Si bien es cierto que el uso de los recursos materiales y humanos con un enfoque de beneficio común en la organización es un trabajo de todo el equipo de trabajo, es sobre el gerente quien recae tomar y especificar el camino a seguir para dicho logro. Así lo describe (Márquez, 2004):

“La gerencia del hombre organizacional es el desempeño adecuado de una organización, se hace posible por el equilibrio de las necesidades de realizar su trabajo y mantener un nivel satisfactorio entre la distribución y el entusiasmo de las personas”

Entendiendo entonces que la administración y su función tienen un papel preponderante teniendo en cuenta los ambientes dinámicos y complejos que presenta el mundo, se destaca el papel de los directores y gerentes de las empresas, y que a su vez tengan o desarrollen una serie de habilidades consecuentes al nivel organizacional en el que se encuentren y a las dificultades que presente una organización (Koontz, 2012).

Actualmente las funciones administrativas son ampliamente diversas y se salen del encasillado rol de escritorio, más bien el requerimiento desde sus funciones básicas tiene que ver con las relaciones humanas y el contacto con las personas a cargo de realizar actividades necesarias y especificadas en sus propias decisiones. Esto de manera simple, resulta en la necesidad de desarrollar habilidades suficientes para el manejo eficiente del personal a cargo. Teniendo en cuenta esto, cabe la pregunta de, ¿cuáles son las habilidades que necesita un administrador para una correcta administración? (Robins, 2010).

## **Competencias del administrador**

Para Chiavenato (2019) existen competencias que perduran en el tiempo aun cuando evolucione todo alrededor y son las que se deben cultivar en estos líderes, las cuales se detallan a continuación:

- 1. Conocimiento:** Chiavenato (2019) se refiere no a un conocimiento estancado en solo estudios preliminares que ayudan a desempeñar una función y que al paso del tiempo se vuelven obsoletos, todo lo contrario, el administrador debe ser capaz de aprender a aprender siempre buscando la mejora continua.

2. **Habilidad:** definida por Chiavenato (2019) como la capacidad de aplicar el conocimiento adquirido en el día a día, diagnosticar situaciones y proponer procedimientos innovadores, lo que permite tener autonomía en la toma de decisiones.
3. **Juicio y decisión:** A fin de evaluar situaciones en todos los escenarios posibles tomando como base datos e información primaria que le permita emitir juicios y tomar decisiones justas y correctas (Chiavenato 2019).
4. **Actitud** Se basa en el poder de liderazgo que demuestra en cada una de sus funciones logrando que los objetivos se cumplan de manera adecuada y fomentando la motivación, comunicación, sentido de pertinencia siempre orientado a los resultados, pero no dejando a un lado sus valores. (Chiavenato 2019).

Como los gerentes tratan con las personas directamente, las habilidades humanas son cruciales, pues deben obtener lo mejor de su personal, saber cómo dirigir, motivar, comunicar, infundir entusiasmo y brindar confianza (Robbins, 2010). Es acá donde se justifican la importancia de tener dichas habilidades.

Recientemente, además de las competencias analizadas, se habla de otro tipo de competencias, las digitales. Debido a la introducción de las nuevas tecnologías en la filosofía, mentalidad y forma de trabajo de una empresa, se pueden optimizar, en gran medida, los procesos productivos. Asimismo, las organizaciones están inmersas en un entorno digital al interactuar con clientes, empleados y competidores. De ahí surge la necesidad de que los directivos cuenten con habilidades para lidiar con este entorno Alcocer (2014).

### **Roles del administrador**

En este mismo orden de ideas, el administrador se presenta a diario diferentes tareas o roles que debe desempeñar para el desarrollo de su labor y éxito de la organización. Mintzberg citado por Chiavenato (2019) menciona los siguientes papeles:

1. **Interpersonales:** se refiere a las buenas relaciones que debe mantener con su entorno a fin de lograr influir sobre sus acciones y que se cree una sana competencia que busque el éxito empresarial.

2. Informativos: describe las actividades necesarias para lograr una red de información adecuada. Refieren datos que manifiestan que los administradores en promedio pasan mas de 75% de su tiempo intercambiando información interna y externa a la organización.
3. Decisorios: Orientados a las elecciones u opciones que debe evaluar para tomar decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos.

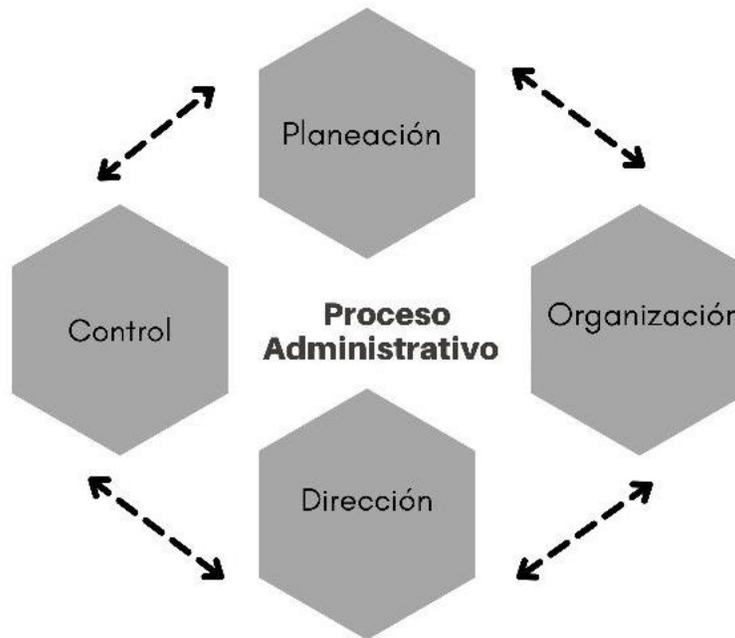
Aun cuando lo anterior da luces en cuanto a los roles del administrador son solo ejemplos de los muchos papeles que viven a diario y de los que debe estar preparados para enfrentar. Evidentemente existirán relaciones cíclicas en las que podrá siempre actuar de una misma manera, pero debe estar preparado para cualquier desviación que requiera su respuesta inmediata.

#### 7.4 Proceso administrativo

##### **Proceso Administrativo**

El efectivo desarrollo de las empresas lleva consigo las funciones enmarcadas dentro del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) se han convertido dentro de las organizaciones en técnicas, métodos y estrategias que les permiten obtener resultados, para autores como Münch (2007) el proceso administrativo es considerado como indispensable porque a partir de la aplicabilidad de esta metodología se utilizan los demás enfoques o teorías administrativas y cada etapa sin lugar a dudas son primordiales dentro de la administración.

Figura 1. *Proceso Administrativo*



Fuente: Elaboración propia.

Según Wood Ward (1960) “El proceso Administrativo son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias”, El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su empresa y hacia el exterior de su empresa. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos administrativos, giraban al entorno del funcionamiento interno de una organización, las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

A continuación, se explicará el proceso administrativo desde cuatro funciones o etapas que son la planeación, la organización, la dirección y el control; cada uno de estos eslabones será explicado de manera detallada más adelante.

#### 7.4.1 Planeación

Es importante tener claro y definido que un proceso es sistemático, continuo y dinámico, cada una de las funciones o etapas que lo constituyen son efectuadas en un orden preciso; la primera etapa del proceso administrativo es la **planeación**, que para algunos autores antes relacionados está definida como previsión.

Para Ackoff (1992) la planeación consiste en vislumbrar un futuro, pero además determinar los medios necesarios para conseguirlo, debe estar basada en el conocimiento porque se trata de una acción que requiere de suficiente capacidad intelectual pero que además es vital para obtener resultados. Es importante que la persona encargada de determinar las acciones de la organización tenga claro los recursos con los que cuentan para que sean orientados de manera correcta, la planeación es un proceso de toma de decisiones, en este caso decisiones anticipadas, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?

De una correcta planeación no solo se obtienen resultados; una organización está preparada para afrontar los cambios de su entorno y puede responder de manera satisfactoria sin perder el foco de sus acciones, disponiendo cada uno de sus recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales) de modo que sean aprovechados al máximo, basan sus decisiones en hechos totalmente pensados y razonados previendo las consecuencias, sus actividades son de más fácil control y seguimiento. (Münch, 2007).

Los administradores deben garantizar que cada una de las personas que conforman su grupo de trabajo conozcan las metas y objetivos trazados dentro de la organización, aprovechar las habilidades del grupo de trabajo poner en marcha las acciones o actividades planteadas y buscar siempre la innovación. Dentro del proceso administrativo las funciones de planeación y de control se encuentran completamente interrelacionadas, pues toda actividad o estrategia trazada debe tener un seguimiento y control (Koontz, 2012).

#### 7.4.1.1 Tipos de planeación

Según la duración de los planes y los niveles organizaciones es posible establecer diferentes constructos sobre la planeación

- **Planeación estratégica:** estas acciones son determinadas por los altos directivos de la organización, normalmente son tomadas a mediano y largo plazo y conciernen a toda la empresa. Ejemplo: misión, visión, valores, políticas, objetivos, presupuesto

- **Planeación táctica o funcional:** son actividades más específicas que son determinadas dentro de las diferentes áreas de la organización, estas son más detalladas y buscan el cumplimiento de los planes estratégicos.

- **Planeación operativa:** está predeterminada por los planes tácticos, son a corto plazo, son implementados normalmente en el área de producción. Las tareas son más específicas y se efectúan en los últimos niveles de la organización.

La planeación es de suma importancia para un correcto funcionamiento de las organizaciones y para minimizar sus riesgos. (Münch, 2007).

#### 7.4.1.2 Técnicas de planeación

Las técnicas de la planeación son instrumentos utilizados para realizar seguimiento y control a las acciones o actividades planeadas y son:

- **Cuantitativas:** fundamentados en métodos matemáticos
- **Cualitativos:** métodos implementados de acuerdo con la experiencia y conocimiento adquirido o a la observación.

Algunas de ellas son matrices DOFA, diagrama de Gantt, PER, CPM.

#### 7.4.1.3 Importancia de la planificación en las organizaciones

La planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996). El tener un norte a donde dirigir los planes permite organizar los recursos tanto físicos como humanos para lograr esa meta. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa esté orientada al futuro
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones

3.- Resalta los objetivos organizacionales

4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además, cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen, los propósitos son:

- Disminuir el riesgo del fracaso
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- Asegurar el éxito en el futuro.

#### 7.4.1.4 Planeación estratégica a largo plazo

##### **a) Política:**

Fondonorma (2005) se refiere a: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente la alta dirección.

##### **b) Objetivos:**

Fondonorma (ob.cit.) señala que es: algo ambicionado o pretendido, generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización”.

Expone Barroso (2005) que son los escalones inmediatos. Lo que hay que hacer para colocarse en esa dirección (Misión) y llegar a la visión. Los objetivos serán estratégicos si empujan a la organización en el sentido de alcanzar la dirección y posteriormente la Visión.

##### **c) Misión:**

Sánchez (2003) la define como: propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semi permanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

David (1994) plantea que la formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio

alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización, la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Ambos autores coinciden en que la misión es la razón de ser la organización para que fuera hecha y este debe ser elaborada tomando en cuenta todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

Continúa David (ob.cit.):

Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo e inversión. Entre los factores que se deben considerar al formular una misión tenemos:

Clientes ¿Quiénes son los clientes?

Productos o servicios ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?

Mercados ¿Compite la firma geográficamente?

Tecnología ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Son estos factores nombrados anteriormente los que permitirán saber ubicar a la organización dentro de su entorno a fin de formular correctamente el camino que seguirán todos los trabajadores de la organización en sus diferentes niveles.

#### **d) Visión**

Sánchez y otros (ob.cit.) la explica como: una percepción clara del futuro de una organización.

Por su parte Barroso (ob.cit.) la define como aquel punto en el futuro donde quisiéramos estar ubicados. Es el desideratum o el sueño, el llevadero; añade una connotación romántica a la organización. La visión responde al qué final, proporciona sentido y trascendencia, y se vincula directamente con la Filosofía Organizacional.

Continúa Barroso diciendo que la visión no es un ejercicio intelectual para el momento, para ser regalada después a un papel colocado en una pared. La visión se amarra a las necesidades de los individuos, dentro del contexto organizacional y del negocio específico. Es un factor que produce sinergia, inspira y mueve a las personas de una organización hacia un objetivo último.

#### **e) Valores**

Barroso (ob.cit.) los expone como creencias, principios intrínsecos que proporcionan un encuadre ético a la organización y al negocio. Los valores comunican al proyecto un sentido de respeto al orden establecido, refleja que lo que se hace, se hace por razones superiores a los meramente comerciales o mercantilistas.

En general puede observarse como todos estos factores resumen el origen de la organización, su percepción a corto, mediano y largo plazo, así como lo que esta desea obtener y como lo va a obtener. Cabe destacar que dicha cultura debe ir ligada a cada Descripción de Cargo a fin de contratar personal con la misma visión y objetivos que la organización para así evitar un choque entre lo que la empresa quiere y los objetivos laborales del trabajador.

#### **La toma de decisiones**

La toma de decisiones es: La determinación de los objetivos, recursos y políticas a largo plazo de la institución. Laudon (1996). Para la toma de decisiones se debe evaluar la cultura organizativa de la empresa y las necesidades del personal con el fin de agilizar los procesos y obtener mayores ingresos.

#### **7.4.2 Organización**

Toda organización determina la manera en que se ejecutarán las actividades o acciones tomadas en la etapa de la planeación, en esta parte del proceso administrativo el administrador tiene un papel de suma importancia porque debe poseer la capacidad de conocer y distinguir las diferentes habilidades de su grupo de trabajo.

Fayol (1984) decía que organizar una empresa es suministrarle todo lo necesario para el ejercicio de su actividad, lo anterior, hace referencia a los diferentes recursos que se especifican al inicio de este marco teórico (recursos económicos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos), entre otros.

En cuanto al recurso humano las empresas organizan a los colaboradores por medio de una estructura mediante un organigrama (representación gráfica) que denota las posiciones jerárquicas dentro de la organización; es importante definir las personas que se encuentran en cada área y no sobrepasar una cantidad determinada para que las áreas y por ende la empresa sea más eficaz (Hernández, 2006).

Es en la organización donde se determinan las estrategias a través de las cuales se llegará a la consecución de los objetivos y cómo se distribuirán los recursos para lograr el objetivo propuesto con la mayor eficacia posible.

Münch (2007) menciona que “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.

De acuerdo con esta afirmación se puede entender que el objetivo principal de la organización se basa en coordinar, simplificar los recursos y optimizar tareas, de esta manera se logra un incremento en la productividad, una disminución en los costos y mayor aprovechamiento del tiempo ya que se desarrollan las actividades con mayor eficiencia y en menor tiempo.

### **Desarrollo organizacional**

Se encarga del estudio de las estrategias de tipo sociales y psicológicas que tienen como norte la resolución de los conflictos, evaluación de las actitudes y comportamientos sistémicos del personal que labora dentro de la organización (Hernández, 2011). Dichas estrategias son creadas por especialistas en el comportamiento. Es pues, el desarrollo organizacional una herramienta utilizada por el administrador en sus consultas.

Continua Hernández (2011) ampliando la definición al manifestar que el desarrollo organizacional son:

“Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos” (Hernández, 2011, p.100).

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional**

- Como nace de la cultura organizacional busca moldear a los trabajadores, a través de una buena motivación, para que aflore en ellos el sentido de pertinencia.
- Busca la retroalimentación de la información a fin de dinamizar el sistema.
- Mejora continua como herramienta hacia el éxito empresarial.

### **Proceso del Desarrollo Organizacional**

La mayoría de los consultores en Desarrollo Organizacional coincide en que el proceso estratégico-táctico del mismo implica tres etapas básicas:

1. Diagnóstico del sistema de la organización: consiste en la observación de la empresa desde la perspectiva de un sistema comenzando desde el punto de vista global: mercado, producción, talento humano y no solo desde el punto de vista financiero. Una clara visión de lo que se busca es evaluar un error que se presente en el factor humano a modo de ejemplo, un trabajador enfermo, su discapacidad afecta la producción, el rendimiento previsto, el tiempo de respuesta, la posible venta, los ingresos y el sistema financiero, es decir todos los elementos deben funcionar de manera engranada para poder mover la maquinaria, que en este caso es la organización, de allí la importancia de visualizar la empresa como un sistema.
2. Medición de los procesos productivos, con énfasis en la parte humana y en la comunicación del factor humano: es fundamental poder evaluar los procesos productivos, tiempos de respuestas y rotación del inventario a fin de determinar el rendimiento del talento humano en

comparación con las necesidades de producto de los clientes, ya que a fin de cuentas son estos los que permitirán el lucro de la organización.

3. Desarrollo de una estrategia para mejoramiento, esta se realizará posterior al diagnóstico y el análisis de los procesos productivos, así como las necesidades de los clientes. Buscara optimizar los tiempos, mejorar el rendimiento, evaluar la motivación, en pro de cumplir los objetivos organizacionales con medidas que perduren en el tiempo.

4. “Movilización” de recursos económicos (presupuestos) para llevarlo a cabo: se presenta como el ultimo eslabón del proceso, que busca tener el factor económico necesario para implantar las decisiones de desarrollo que se buscan y el éxito de la organización.

### **Cultura Organizacional**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al respecto Davis (1993) afirma que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (Pág., 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización, es decir como cada uno de los trabajadores y empleados se identifican con la filosofía organizacional haciendo de ella un lema en sus actividades. La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### **Control Operativo**

Laudon (1996) señala que la decisión de cómo llevar a cabo las tareas especificadas por la alta y media gerencia y establecimiento de criterios para concluir y utilizar los recursos.

Este concepto nos define cómo debe tomarse la decisión de administrar los recursos en pro de la mejor utilización de los mismos para el logro de los objetivos, en este caso aumentar los ingresos innovando en ciencia y tecnología.

### **Planificación**

Entre los conceptos que pueden definir la planificación tenemos:

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Stoner (1996).

Es decir que la planificación debe tener previamente objetivos establecidos bajo procedimientos idóneos para alcanzarlos a través de controles administrativos.

David (1994): Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho para el futuro. Las tareas específicas incluyen pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. (p.163)

Lo anteriormente expuesto permite tener una visión del concepto de planificación el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

### 7.4.3 Dirección

En esta etapa se deben poner en marcha los objetivos determinados en la etapa de planeación y con la estructura organizacional que posee la empresa empleando los recursos materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de estos.

Según Fayol (1984),” Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Según Hampton (2011),” Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización valores, estilo, liderazgo. Comunicación y motivación.

Los dirigentes deben orientar los procesos de la empresa, dirigir incluye la motivación, la orientación, la elección de unos correctos canales de comunicación y la resolución de conflictos entre los empleados Robbins (2002). Es aquí donde los empleados deben mostrar todo su potencial, pero también es donde el gerente debe influenciar a que exploten todas sus

capacidades; se debe fomentar la participación, el reconocimiento, pagos justos. (Córdova, 2012).

Dentro de la etapa de dirección la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la comunicación son procesos o herramientas indispensables para orientar a los colaboradores en el cumplimiento de la misión y visión de la organización (Münch, 2007).

### **Principios de dirección**

- De la armonía del objetivo o coordinación de interés: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- Impersonalidad de mando: se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la vía jerárquica: los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- De la resolución del conflicto: es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- Aprovechamiento del conflicto: a veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

En esta etapa es de gran importancia la toma de decisiones, las decisiones son tomadas cuando se tiene claro el problema o inconveniente a resolver, se consideran diferentes alternativas, ponderan, desarrollan y analizan para al fin escoger una de ellas y ya implementada se evalúa.

Si bien cada uno de los colaboradores dentro de una organización debe tomar decisiones en algún momento este proceso es altamente importante para los gerentes y hace parte de cada una de las etapas del proceso administrativo, se encuentra inmerso en la planeación, la organización, la dirección y el control.

Las decisiones son tomadas bajo diferentes escenarios o condiciones que son la certidumbre, incertidumbre y riesgo (Robbins, 2010).

- **Certidumbre:** escenario en donde los gerentes pueden tomar decisión con mayor precisión porque pueden prever los resultados.

- **Incertidumbre:** condición en la que no se tiene claridad ni de las decisiones ni de los resultados.

- **Riesgos:** en este escenario la toma de decisiones posee diferentes fuentes de información que permiten evaluar los posibles resultados.

#### 7.4.4 Controlar

Los gerentes al momento de observar su entorno deben establecer objetivos, planes, metas, organizar las actividades laborales y desarrollar medios para incentivar a los colaboradores con la intención de que realicen sus tareas de forma eficiente, a partir de estas actividades, el gerente deberá monitorearlas, hacer un seguimiento; de acuerdo con lo anterior, este proceso se denomina control, el cual permite conocer el cumplimiento de metas organizacionales y de no ser así entender las razones (Robbins, 2010).

El Control certifica el desempeño de los planes, es la última etapa del proceso administrativo lo cual no representa que en la práctica ocurra lo mismo, la planeación y el control están alineados de tal forma que el administrador puede pasar por alto el momento en el que está planeando o controlando, es por esta razón que la información que se obtiene a través del control es indispensable para el reinicio del proceso de planeación (Münch, 2007).

El control es la fase del desarrollo administrativo en el que se establecen modelos para evaluar procesos, corregirlos por medio de una retroinformación que permite la mejoría continua de los procesos (Münch, 2007).

En consecuencia, el control es la medición que previene las desviaciones que se están realizando dentro de una organización para realizar las correctivas pertinentes, lo que quiere decir que evalúa las actividades que se imponen desde el inicio del proceso administrativo siendo indispensable mantener el equilibrio y dar una respuesta constante a la planeación.

La calidad total permite la prevención de las actividades que se realizan dentro de la organización como la mejor forma de control, para lograrla se debe implementar capacitaciones al personal con el fin de obtener errores mínimos y lograr la eficiencia (Münch, 2007).

## *Etapas*

- Establecimiento de estándares

Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control (Münch, 2007, p. 69).

Son los puntos de referencia en los que se calcula el rendimiento dentro de la organización, donde el gerente realiza una investigación del trabajo que se ha ejecutado, realizándose una observación general para determinar un objetivo que sirva de guía hacia llegar al control.

- Medición de resultados

La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados (Münch, 2007, p. 69).

Establece una descripción cualitativa de las situaciones que se generan en la organización para detectar algún tipo de incumplimiento que no tenga relación con los estándares impuestos.

- Corrección

La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares (Münch, 2007, p. 69).

Es el punto en el que se hacen correctivos de las decisiones que varían los planes y medidas adoptadas inicialmente y se aclaran las tareas realizando una retroalimentación al personal.

- Retroalimentación

La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso (Münch, 2007, p. 69).

Es la información obtenida de la inspección que se realiza para la mejora continua, la cual se ajusta al proceso administrativo para hacer las correcciones necesarias, implementarlas y obtener respuestas deseadas para el manteamiento de la planeación.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente, como empresa, su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las funciones de manera responsable y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa.

Actividades importantes de control. Según: (Robbins, 2010, p. 115).

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control. El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control posterior al desarrollo de modelo de negocio, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

#### *1) Establecimiento de estándares*

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

#### *2) Medición del desempeño*

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta

medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

### *3) Corrección de las desviaciones:*

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros.

### Gestión Empresarial

Según Martínez (2012) La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie la profesión de administrador deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas. Mucho más aún, un emprendedor o dueño de negocio debe fijar continuamente su atención en atender las necesidades de conocimiento o en caso contrario las relaciones profesionales necesarias para suplir la actualización constante y aplicar estrategias que se adapten al cambio y permitan estar en constante crecimiento.

Según Camejo (2012), “Refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”. En otro concepto de gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. El termino gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende un matiz estratégico y con carácter no solo de practico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado organización.

## **Empresa**

Para Chiavenato (1993) la empresa se concibe como una organización social en la que, a través de la asociación de personas trabajando de manera mancomunada, buscan alcanzar un mismo objetivo. En este sentido, desde una perspectiva económica, la empresa se diferencia de otro tipo de organizaciones, además de sus fines sociales, por sus intenciones lucrativas y de crecimiento material.

Por otra parte, de acuerdo a Thompson (2006), la empresa es un organismo vivo caracterizado por ser la actividad organizada más común en la sociedad. Además, reconoce que el símil con un organismo vivo corresponde a que sus clientes internos, es decir, sus trabajadores, son las células diligentes que logran que la empresa como individuo esté en un constante movimiento, interacción e intercambio con el medio ambiente que, en este caso corresponden a los clientes, el mercado y las dinámicas empresariales, sociales, políticas y económicas.

En este mismo orden de ideas, una organización conformada por una cantidad determinada de personas es orientada y dirigida por un líder o jefe que, independientemente del objetivo que buscan cumplir sea con o sin ánimo de lucro, busca que se alcancen las metas trazadas en cada uno de los períodos propuestos, además de velar por el bienestar y la integridad de sus empleados. De esta manera, es posible identificar que las empresas hacen parte activa de la sociedad, pues sumada a las actividades que realizan para atender las necesidades de sus ayudantes o cualquiera de sus grupos de interés, estas realizan acciones que tienden a fortalecer un crecimiento comunitario.

De acuerdo con Münch (2007) la importancia de una empresa radica en la producción de bienes y servicios sociales mediante los cuales se busca satisfacer las necesidades, generar empleo, fomentar el desarrollo económico, promover la investigación y el crecimiento tecnológico. Esta misma postura es apoyada por Cabello (2014), pues este autor manifiesta que una empresa, además de ser una herramienta de productora de empleo, son el principal dinamizador del crecimiento económico de una región.

### **Etapas de los procesos organizacionales**

Según Rodríguez (2011), “se extiende por etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

### **Recursos de la empresa**

Para Chiavenato (2007) “Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales” (p.127). En consecuencia, los recursos de una organización se consideran como un apoyo a través de los cuales se facilita el alcance de los objetivos que tienen planteados.

Por su parte, para Fernández & Suárez (1996) el “Recurso se entiende como cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él” (p.3).

Es decir, la empresa tiene a disposición factores primordiales tangibles e intangibles que permiten el funcionamiento a través de un seguimiento que pueda mantener una solidez para la misma (Münch, 2007). Todas las empresas deben pretender recursos específicos para su funcionamiento y logro de objetivos, donde la dirección y elección permite darle una solidez.

A continuación, se presenta una ilustración de las clasificaciones de los recursos que puede tener una empresa:

*Figura 3. Clasificación de los recursos de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, de acuerdo con lo investigado por Claver-Cortés, Llopis & Molina-Azorín, (2002) una empresa debe procurar una sinergia y un alto desempeño de cada uno de los recursos con los que cuenta, pues según ellos, de esto depende en gran medida el éxito empresarial que se pueda lograr a corto, mediano y largo plazo. No obstante, también manifiestan que esta sinergia debe ir acompañada de una buena gestión del riesgo con el fin de poder mitigar amenazas exógenas a la organización.

### **Clasificación de las Empresas**

La valoración de los recursos expresados anteriormente tiene una connotación distinta dependiendo del tipo de empresa en el que se encuentren. En este sentido las empresas pueden ser clasificadas de distintas maneras, dependiendo de los criterios que sean utilizados para esto. A continuación, se presenta un esbozo de las diferentes clasificaciones y denominaciones que existen.

En Colombia aproximadamente el 93% de las empresas son pequeñas y medianas, las cuales son equivalentes al 50% de la fuente de empleo en el país, a pesar que estas cifras son gratificantes, en la actualidad existente polos en cuanto a la competitividad en comparación a los mercados externos e internos (Giraldo, 2004)

A. **Según el tamaño:** micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPymes.

El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Bancoldex, s.f.). Según Naranjo (2015), se considera pequeña o mediana empresa con dos variables, Número de trabajadores y activos, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla Nro.1 Categorización de las empresas

<b>Categoría</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Activos (\$) SMMLV</b>
Micro	<10	<500
Pequeña	10-50	501-5001
Mediana	50-199	5001-30.000
Grande	>250	>30.000

**Fuente:** Elaboración propia

Las Micro, Pequeñas y Medianas (MiPymes) empresas en Colombia han constituido una importante dinámica en la economía del país. En Colombia de acuerdo con la ley 905 de agosto 2 de 2004 las MiPymes están clasificadas como lo veremos en la siguiente tabla.

En Colombia de acuerdo con los datos dados por Confecámaras están registradas 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas. Buscando el crecimiento de las MiPymes en el país se han diseñado mecanismos que brinden apoyo a estas como: Líneas de crédito preferentes para capital de trabajo, adquisición de activos productivos e inversión, garantías para facilitar el acceso a créditos y programas de apoyo al crecimiento y la innovación (Grupo Bancolombia, 2019).

Aún con lo anteriormente mencionado las dificultades administrativas que se sobrepone al crecimiento de algunas empresas MiPymes de la ciudad de Manizales y Colombia en general.

### *Rasgos Fundamentales de las Pequeña y Mediana Empresa (PyME)*

Rodríguez (2002) afirma que las PyME tienen ventajas respecto a las grandes, basadas en un carácter flexible que les permite adaptarse con celeridad a los cambios. Esta flexibilidad que les caracteriza le permite estar más cerca del mercado además de la posibilidad de crecer en red, asociadas; en definitiva, cooperando para poder competir. Las empresas de gran tamaño constituyen el más importante mercado para PyME, debido a las contrataciones que realizan para distintas actividades (transporte, servicios y otros).

De igual manera la estructura de la (PyME) tiende a adaptarse no solo a las exigencias y responsabilidades de sus funciones a medida que se acentúan las actividades, sino en el aspecto administrativo la directriz de la organización comienza a determinar niveles con el objetivo de tomar decisiones adaptadas a nuevas tareas en pro de obtener mejor y mayor resultado de producción y prestación de servicios. Por tal motivo los objetivos y fines de la PyME se van modificando en el transcurso del tiempo.

**B. Según el sector de actividad** es posible diferenciar entre empresas del sector primario, del secundario y del terciario.

- *Las empresas del sector primario* son aquellas que realizan las actividades relacionadas con la extracción de materias primas de la naturaleza. Es decir, agricultura, ganadería, pesca, extracción forestal y minería.

- *Las empresas del sector secundario* son aquellas que realizan las actividades que transforman las materias primas en productos. Nos referimos a toda la industria en general: la textil, siderúrgica, química, construcción, etc.

- *Las empresas del sector terciario* engloba a dos grupos de empresas:

a) Las comerciales, que se dedican a comprar productos para luego venderlos sin transformarlos.

b) Las de servicios, que ofrecen productos normalmente de carácter intangible.

**C. Según la propiedad capital** es posible establecer tres tipos distintos:

- La empresa privada es propiedad de personas físicas o jurídicas particulares. Su objetivo es ganar beneficios.

- La empresa pública es propiedad del Estado o de cualquier entidad de carácter público. Su objetivo no es sólo ganar dinero, sino también prestar unos servicios sociales.

- La empresa mixta, cuya propiedad está compartida entre el Estado y particulares.

D. **Según el ámbito de actuación** o ubicación geográfica en el que las empresas realizan su actividad, se puede distinguir entre empresas locales, nacionales o multinacionales.

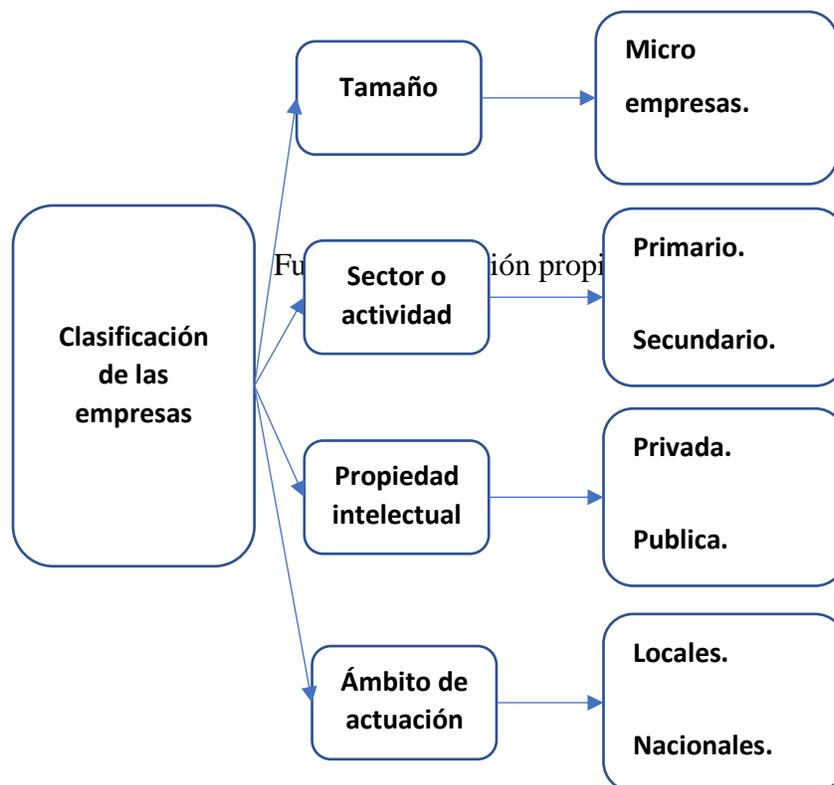
- *Locales*: Son aquellas que desarrollan su actividad (producción y venta) en una sola localidad o un entorno muy cercano. Es el caso de la mayoría de empresas pequeñas del territorio colombiano.

- *Nacionales*: Aquellas que realizan sus actividades en la amplitud del país.

- *Multinacionales*: Aquellas que realizan sus actividades en 2 o más países.

Finalmente, en el siguiente cuadro se destaca el resumen de la clasificación de las empresas antes mencionado.

Figura Nro. 4 *Clasificación de las empresas*



### Los indicadores Financieros

La comparación y medición desde el punto de vista competitivo pasa por un buen análisis de los índices financieros que determinan los beneficios o pérdidas en los que se

puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones mediante la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo e interpretación de los indicadores financieros.

Para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que informen sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del negocio. En ese contexto Ovisiguiña (2000) señala que el nuevo estilo de dirección de las finanzas que presupone el perfeccionamiento empresarial, ha creado las bases para que las empresas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión eficiente, económica y eficaz, a través de indicadores financieros. En este orden de ideas, durante el proceso de análisis de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación.

El analista puede elegir, entonces, las herramientas que mejor satisfagan el propósito buscado, dentro de las cuales se destacan las siguientes: según Quisigüiña (ob.cit)

*Análisis Comparativo:* Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

*Análisis de Tendencias:* El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.

*Estados Financieros Proporcionales:* El análisis de estados financieros proporcionales, es en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de una empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.

*Indicadores Financieros:* Finalmente, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

## 7.5 Diseño metodológico

En esta investigación será de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones y dar respuesta al problema de estudio mediante posibles soluciones que sirvan a la empresa de caso de estudio como acciones de mejora.

La información para el estudio se recolectó por medio de diferentes instrumentos:

**Entrevista semiestructurada.** Siendo una técnica de recolección de datos basada en una conversación, en este caso una de carácter más flexible que inicia con preguntas ya formuladas que se van adaptando con el objetivo de motivar al entrevistado (Díaz, 2013). Este instrumento se utilizó con el fin de comprender cómo el administrador de la empresa *Polifase Ingeniería* de la ciudad de Manizales entiende y aplica las funciones de la administración y como potencian por medio de estas las capacidades competitivas.

**Formato estructurado de observación.** Se buscó identificar por medio de este formato los procesos implementados en la empresa *Polifase Ingeniería* y evaluar cómo los colaboradores responden a los lineamientos dados por estas.

En el proceso de investigación se contemplaron cinco etapas listadas y explicadas a continuación:

### **Etapas 1: Fundamentación teórica**

El primer paso para el proceso de investigación se basó en la creación del marco teórico por medio de material bibliográfico, proporcionando información que respondiera al problema de investigación y a los objetivos de la misma cuyo objetivo consistió en conseguir fuentes que detallan cada uno de los temas necesarios. El resultado de esta etapa

proporcionó el referente para analizar la información recolectada en las siguientes etapas del proceso.

### **Etapa 2: Diseño y validación de instrumentos**

De acuerdo a la información obtenida en el marco teórico se construyeron los diferentes instrumentos de recolección de datos anteriormente descritos:

Elaboración de entrevista. A partir de la cual se construyó una entrevista semiestructurada para el administrador de *Polifase Ingeniería* con preguntas que propendían por responder al segundo objetivo específico de esta investigación (Relacionar las ideas del gerente de la empresa Polifase ingeniería con las practicas de planeación, organización, dirección y control que lleva a cabo dentro de la empresa).

Elaboración de Formato de Observación. Se construyó una lista de chequeo compuesta por categorías, acciones, observaciones donde se examinaron las funciones de los colaboradores y los procesos identificables de la empresa.

### **Etapa 3: Recolección de información.**

La información fue recogida a través de los instrumentos de recolección de datos anteriormente descritos y aplicados en la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales, en la cual para obtener respuesta se agendó una cita con el señor Luis Enrique Ocampo gerente de *Polifase Ingeniería* a quien se le aplicó la entrevista, adicionalmente los demás colaboradores fueron observados mientras realizaban sus tareas, el comportamiento observado fue registrado en la lista de chequeo que además el señor Luis Enrique Ocampo también respondió a esta.

### **Etapa 4: Sistematización y análisis de información**

La información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación fue sistematizada para ser finalmente estudiada y analizada. Es no experimental: ya que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de esta. Según (Hernandez Sampier, 2004), Es aquella que se realiza sin manipulación deliberadamente de las variables, se basa

fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para analizarlos con posterioridad. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

Alrededor de este instrumento, se realizaron planteamientos que buscaban identificar las múltiples posibilidades que existen para obtener información o conocimiento de diverso tipo y de muy variadas fuentes. De estos ejercicios se pudo evidenciar que las fuentes de conocimiento más usadas por los participantes eran las sugeridas por el mercado y las adquiridas por experiencias propias, mientras que aquellas teóricas que tienen como origen la investigación no presentaban acogida por parte del empresario.

Según su amplitud en el tiempo: Es una investigación de corte transversal ya que el periodo base será el año 2019-2021. Así mismo los datos obtenidos en el formato de observación se construyeron en forma de matrices y la entrevista fue transcrita a un documento manteniendo las respuestas exactas del entrevistado con cada una de sus expresiones, dicho documento debe ser codificado en diferentes categorías.

#### **Etapa 5: construcción del informe final y socialización de resultados**

Con el producto que resultó de la sistematización y análisis de la información se realizó este informe final que incluye todo lo hecho en el proceso investigativo, su discusión y las conclusiones a las que llegaron con los datos encontrados. Este informe final será socializado con la empresa Polifase Ingeniería objeto de estudio y con los investigadores que han intervenido en el proceso.

Finalmente se plantea que para dar claridad a la investigación posteriormente a esta introducción, el documento plantea los temas que dan respuesta a los conceptos necesarios para dar fundamento al proyecto. El marco teórico contiene el concepto de empresa, organización, teorías administrativas, proceso administrativo, descripción de las etapas, gerente y sus roles.

### 7.5.1 Hallazgos y discusión de los resultados

En este apartado final del documento se da lugar a la exposición de los hallazgos y la discusión temática de esta investigación en la cual debe decir que, de acuerdo con lo establecido en la investigación se elaboraron y aplicaron dos instrumentos para la recolección de datos, una entrevista semiestructurada y un formato de observación; los instrumentos fueron contruidos en relación a los objetivos del proyecto de investigación. Metodológicamente se optó por un diseño cualitativo de tipo explicativo verificando la importancia e impacto de la aplicación de una serie de herramientas para ser ejecutadas en la práctica profesional de las organizaciones para el fortalecimiento de las capacidades competitivas de esta empresa.

El proceso de globalización sumado a los desarrollos tecnológicos generados especialmente por la inserción de tecnologías de la información a los procesos productivos y la apertura de mercados han generado un fuerte impacto en todos los sectores económicos produciendo nuevos desafíos gerenciales. «La globalización ha estimulado la competitividad desde tres ángulos: la búsqueda permanente del aumento de valor para el cliente, la reducción de los costos unitarios de producción y la extracción de competitividad de la sociedad» (Mendoza, 2000, p. 68-82).

En primer lugar, se efectuó una revisión de literatura y teoría recopilada para este estudio, donde se expone claramente los elementos organizacionales en los que la empresas ***Polifase Ingeniería*** debe ahondar para el establecimiento de mejores prácticas administrativas en sus procesos administrativos, puesto que se pudo evidenciar que estos elementos analizados desde las teorías presentadas son escasos e insuficientes a la luz de una organización con criterios administrativos claro y consistentes. De allí que es supremamente importante la implementación progresiva de estos procesos, ayudados por la teoría administrativa para que en un corto y mediano plazo se obtengan resultados más favorables para la compañía haciéndola más competitiva en el mercado local y regional.

Se pudo evidenciar que la entrevista aplicada al administrador de ***Polifase Ingeniería*** permitió vislumbrar su propia percepción, conocimiento y el impacto de las decisiones gerenciales, o lo que este tiene sobre las funciones del proceso administrativo, tomando las

habilidades y conocimientos que sustentan acciones administrativas en relación a su empresa y a las personas que la conforman y el fortalecimiento de las capacidades competitivas que necesita la empresa de estudio para la exponencialización de su modelo de negocios y obtener excelentes resultados. No obstante, se hace indispensable recomendar a esta compañía el mejoramiento constante como práctica organizacional con metas, objetivos y planes claros para el sostenimiento en el tiempo.

En consecuencia, se realizó una inspección de los elementos que conforman cada etapa de proceso administrativo apoyados en la teoría descrita por Robbins y Coulter en su libro Administración (Décima Edición) de 2010, dichos conceptos son cruciales en la aplicación que este tipo de organizaciones denominadas Microempresas o Mipymes deben tener en cuenta en sus procesos y prácticas administrativas para el desarrollo adecuado de sus objetivos y fines organizativos.

#### 7.5.2 Impacto del proceso administrativo en Polifase Ingeniería - Análisis

En el estudio del primer objetivo del proyecto de investigación **“Comprender las ideas que sustentan las practicas administrativas del gerente de la empresa Polifase ingeniería de la ciudad de Manizales”** fue diseñada y aplicada la entrevista semiestructurada al gerente de la entidad, por medio de este instrumento se logró identificar el conocimiento y la implementación del proceso administrativo en Polifase Ingeniería.

Tomando en cuenta el resultado de la entrevista, se considera que en la empresa es necesario e importante la participación de los trabajadores, de manera de enriquecer las decisiones y poder encontrar una solución a las problemáticas que se presenten, ya que de la misma son ellos los que están al margen de la situación y su opinión ayuda a menguar muchos errores que a diario se realiza en las mipymes, por la misma situación de no tomar en cuenta a los trabajadores, sin embargo, forman parte de la empresa y es necesario que tengan conocimiento de los planes futuros de la empresa para obtener su compromiso y cultura de mejora continua.

La misión y la visión definen la base de la empresa representando por qué y para qué existen; son dos herramientas fundamentales para la organización sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual

existe; las características de la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible, pero en este caso aun la empresa de caso de estudio no ha definido su Misión y visión.

Al transcribir la entrevista y codificarla se encontraron diferentes categorías que responden a la percepción y la interpretación de los conceptos que posee el gerente de **Polifase Ingeniería** sobre las funciones administrativas, la empresa, liderazgo, sus colaboradores, objetivos, entre otros. Las categorías encontradas fueron:

- ✓ Emprendimiento: más allá de un sueño (Incertidumbre, Anhelos, Compromiso, Perseverancia)
- ✓ El trabajo en equipo: una habilidad (Unión, Responsabilidad, Confianza)
- ✓ Pasión más que un valor corporativo una identidad (Pasión)
- ✓ Enfrentando los cambios empresariales (Desconocimiento, Evolución)

### Emprendimiento: más allá de un sueño

Figura 1. Figura 7. Distribución porcentual, variación y contribución a la variación de la población ocupada, según posición ocupacional (Julio – Septiembre 2019)

Posición ocupacional	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
<b>Manizales A.M.</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>
Trabajador sin remuneración*	1,1	77,9	0,5
Empleado doméstico	3,2	4,2	0,1
Obrero, empleado del gobierno	5,9	-0,1	0,0
Patrón o empleador	3,4	-10,1	-0,4
Trabajador por cuenta propia	27,8	-1,4	-0,4
Obrero, empleado particular^	58,6	-1,4	-0,8

Fuente: DANE (Mercado Laboral)

El trabajo sin remuneración o trabajo informal en Manizales de acuerdo a estadísticas del DANE (2019) corresponde al 32%, debido a esto muchos profesionales piensan en la posibilidad de emprender con el fin de ver realizados sus sueños y por contribuir a la economía de nuestro país generando empleo. No obstante, se debe contar con que el emprendimiento debe entenderse mucho más allá de una cultura empresarial o de cursos de emprendimiento; sino en concreto, en la fuente de planes de negocios y nuevas empresas sostenibles. Ahora bien, es claro y contundente lo que expresan los autores: «Si hay un punto en el que podemos apreciar claramente la utilidad y visibilidad de las actividades de

investigación, ese es el impacto en la generación de nuevas empresas que posibiliten la creación de valor económico y valor social» (Chavarro y Orozco 2008, p. 67).

De acuerdo a lo anterior y trayendo a contexto nuestro objeto de estudio Polifase Ingeniería se evidenció que esta surgió de un sueño de un profesional por obtener un empleo estable. Sin contar con el conocimiento de desarrollo para la creación de una empresa innovadora, con un ambiente propicio para la mejora, sino desde el otro lado: desde los intereses de los emprendedores por entrar al mundo de los negocios.

En estos enfoques se recogen aspectos psicológicos, la motivación, la autoimagen, la autoestima, el estatus social ante la creación de empresas en general, así como factores cognitivos y educativos para el desarrollo desde la perspectiva educativa — científico y tecnológico—. El emprendedor es la persona o ente que enfrenta con resolución situaciones y acciones difíciles y quien, frente a estas, está dispuesto a asumir el riesgo económico necesario para afrontarlo. Bajo esta consideración, dada su naturaleza el emprendedor bien puede ser un estudiante, un egresado, un docente, un empresario o una empresa con iniciativa o necesidades de innovación o emprendimiento.

*“Pues la idea de negocio surgió junto con un compañero en el último semestre de la universidad pues nos poníamos a ver el campo laboral y en esa época está un poco duro pues conseguir en empresa y todo eso, entonces comenzamos a ver otras alternativas y a ver los servicios que nosotros podíamos prestar y pues fue difícil al principio porque no teníamos ni la experiencia ni la gente pues conocida, ni el mercado todavía para empezar, pero tomamos la decisión y ahí vamos poco a poco”*  
(Gerente Polifase Ingeniería).

Esta acción fue respuesta a un deseo sin tomar en cuenta que no existía un mercado para dirigirse, no se realizaron estudios pertinentes, no se elaboró un plan ni se determinaron objetivos, únicamente respondió al anhelo de emprender y obtener un salario digno por tratarse de profesionales. El emprendimiento dinámico innovador implica procesos que, evidentemente, generan empleo y potencialización en la consecución de

riqueza, pero, sobre todo, rompen la barrera en lo que se refiere a las posibilidades de incrementos en la productividad vía productos, servicios en diferentes modelos de negocios, esquemas de indagación y descubrimientos con métodos aplicables en diversos sectores y radios de acción, de modo que reordenan la concepción de modelos productivos y estables orientados a las satisfacciones de necesidades y gustos de los clientes, pero, sobre todo, serán la base para el crecimiento económico y social de la región y el país.

*“Surgió porque digamos varios compañeros empezaron a trabajar en empresas y todo eso, pero veíamos que los sueldos eran un mínimo, entonces no nos pareció justo que tanto estudio y tanto aprendizaje Eee... de tantos años para irse a ganar un mínimo, entonces fue más eso lo que nos impulsó a mirar otras alternativas y ahí fue cuando decidimos iniciar esta empresa” (Gerente Polifase Ingeniería).*

La persona al frente de Polifase Ingeniería desde la concepción de esta no ha tenido definidos procesos ni prácticas administrativas, si bien es claro su compromiso y perseverancia consigo y con sus colaboradores se mantiene en una dirección completamente clásica, trabajando y respondiendo por instinto a los cambios del entorno. La planeación demuestra el interés que se desea en cierto tiempo con el negocio que se ha obtenido, para ello se debe de contar con la opinión del personal indicado o seleccionado, ya que en muchos casos se requiere de sigilo empresarial sobre las decisiones que se tomaran en la misma, en otras palabras, no todos son aptos a recibir información interna. Conforme que se realizó la encuesta al gerente, se considera la participación de los trabajadores como un elemento importante en la gestión empresarial, la dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con una experiencia aquilatada y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta.

*“Pues yo busco personas, pues primero que todo que tengan conocimiento en el área que nosotros desarrollamos también buscamos con que sean personas muy honestas*

*porque pues en este trabajo se presta para muchas cosas, entonces miro mucho que sean muy honestas, responsables y trabajadoras” (Gerente Polifase Ingeniería).*

Polifase no posee estrategias ni planes que puedan anticiparse a entregar posibles resultados en tiempos determinados, el recurso material y humano no es destinado de manera correcta para la puesta en marcha de las actividades cotidianas, las capacidades o habilidades de los empleados son determinadas por una tercera persona que no tiene injerencia directa en la compañía y no existen indicadores para medir la productividad. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Según: (Rodríguez S. H., Etapas del Proceso Organizacional, 2011), define la División de trabajo como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

El Gerente de Polifase Ingeniería, no define los perfiles de colaboradores que debe contratar ni tiene jerarquizadas las áreas de trabajo, por lo cual se interpreta que no ven la motivación como una necesidad ya sea consciente o inconscientemente para un puesto de trabajo, un individuo no motivado, no podrá ejercer con exactitud sus funciones en cualquier área de una Empresa.

En la entrevista realizada al gerente este responde que en la empresa no existe un manual de funciones donde se encuentren escritas y detalladas todas las funciones que realizara cada miembro, su grado de autoridad y quien le deben rendir cuentas, pero en la realidad se dirigen los equipos de trabajo solo bajo sus ordenes o colaborador asignado en su ausencia.

Se Considera que es necesario hacer correcciones, ya que los problemas se pueden ir aumentando, si hay un gran número de vacíos es porque no se está realizando un buen funcionamiento en los procesos Administrativos y esto conlleva a un entorpecimiento de las funciones de los colaboradores y pérdida de la competitividad de la misma, por falta de una

reorganización no solo estructural sino de manera que el trabajador pueda tener un grado de satisfacción en el trabajo que brinda a la empresa.

*“No pues yo les hago una entrevista, como una especie pues de ellos me cuentan la vida entonces uno ya va ahí viendo qué clase de persona es quién y pues a veces si se me ha ido la mano dándole la oportunidad a personas que me han defraudado, pero pues ya como que de tanto tiempo ya he aprendido a tener como esa experiencia para ver quien, quien me sirve y quién no” (Gerente Polifase Ingeniería).*

### **1.1.1. El trabajo en equipo: una habilidad**

Dentro del marco teórico se describió ampliamente la etapa de organización dentro del proceso administrativo, un elemento importante dentro de esta función es el trabajo en equipo, por medio de la entrevista se pudo comprobar que en Polifase Ingeniería existe un vínculo de cooperación y confianza, de manera que si tienen buenas relaciones en las que indica que pueden trabajar en equipo. Según: (Covery, 2011)” Lo primero que debe lograr la gente altamente efectiva es la conquista individual, a como él le llama concretamente, Victoria Privada, para pasar de la dependencia y así lograr una Victoria Publica, que le lleve a la interdependencia madura de trabajar en grupo.

*“Yo trato de que cada momentico que pueda paso por las obras, los reúno, un tintico, una charla, nos ponemos a recochar un rato y ya pues ellos siguen laborando y yo me voy. Pero eso es lo que yo trato de hacer, como estar todos unidos y que todos se lleven con todos porque no me gusta que haya rivalidad en el equipo de trabajo, sino que pues trabajamos muy bueno y el decir es **trabajamos cuando toca y recochamos cuando se puede**” (Gerente Polifase Ingeniería).*

*“Yo soy como un compañero más de ellos. Pues no me parece que porque yo sea quien los dirijo. Tenga como que estar un nivel más arriba que ellos, no. yo sé que son jóvenes que se están preparando y ellos lo ven a uno como un ejemplo, entonces*

*yo quisiera que todos crezcan y crezcamos juntos pero que ellos crezcan con esa humildad con la que a mí me criaron” (Gerente Polifase Ingeniería).*

Los colaboradores de esta empresa son unidos, trabajan bajo criterios de responsabilidad y fue por medio de esto que ahora son más reconocidos y siempre existen clientes que quieran solicitar de nuevo sus servicios, se convirtió en su carta de presentación. El Gerente de Polifase, manifiesta que el trabajar en equipo, es de gran importancia porque la administración se lleva a cabo de forma conjunta, obteniendo logros tanto personales como organizacionales por medio del trabajo en grupo. El grupo debe ser orientado a perseguir un objetivo común, manteniéndose en un determinado ámbito de operaciones y consiguiendo así que cada trabajador ofrezca voluntariamente sus mayores esfuerzos.

Conforme a lo establecido para el trabajo en equipo, su mayor clave es saberlo coordinar ya que todos como tal deben colaborar para poder cumplir con lo que se quiera establecer en Polifase, todo esto lleva a una buena coordinación, si el gerente está dispuesto a llevar un mejor funcionamiento a como lo planteó anteriormente, se encontrara con soluciones que deben ir mejorando cada vez más y aportando competitividad a la empresa, el ser humano por naturaleza es un ser gregario, diciéndolo de otra manera siempre está buscando grupos con los cuales compartir diferentes ideas, motivos, ya sea entre familiares, amigos, y cuando no en el trabajo, lo importante es siempre estar en coordinación asegurando así que todos se dirigen a un mismo propósito.

### **1.1.2. Pasión: más que un valor corporativo una identidad**

La primera etapa descrita dentro del proceso de administración es la planeación, en esta etapa las empresas definen las estrategias, actividades y se anticipan con un plan de trabajo para obtener los resultados que esperan teniendo en cuenta el entorno externo e interno y los cambios que puedan afectar. De acuerdo al resultado, se observa que no tiene ningún conocimiento sobre lo que representa los planes que se realizan en la empresa, considera que las decisiones se presentan al instante de haber un cambio, donde así deben de guiarse siempre a mantener una serie de expectativas para nuevos cambios que no son

informados con anticipación. Deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias. (Gomez Cejas, 1994).

Para el Gerente de la empresa se obvia que la planeación es la etapa donde se fijan las metas o propósitos y la manera de cómo conseguirlos. Todos los órganos directivos desconocen la importancia de la planeación ya que es la primera etapa del proceso administrativo donde se toman las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar en el futuro. Para que en la cooperativa se pueda organizar, dirigir y controlar antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la cooperativa que decidan que debe hacerse, cuándo y cómo se hace al igual que quién lo hará. Con la planeación se facilita el desarrollo de la empresa reduciendo los riesgos y aprovechando de la mejor manera los recursos y el tiempo.

Dentro de esta etapa además se determinan los principios y valores empresariales, en la entrevista no se preguntó exactamente por este ítem pero fue claro que aun cuando no esté explícito en un documento de *Polifase Ingeniería* si hace parte de la su cultura organizacional.

*“A veces también me dan ganas de hacer lo que me gusta porque este tema me apasiona en serio, entonces a veces me gusta ir ayudar a los muchachos” (Gerente Polifase Ingeniería).*

*“Yo sé que, si ellos están haciendo el trabajo, es porque lo saben hacer y pues hasta el momento lo hacen bien, y yo veo quien le pone el corazón a esto, y entonces yo por eso no los molesto” (Gerente Polifase Ingeniería).*

Mediante la herramienta de la observación en el área de trabajo, mientras se realizaba la entrevista, se pudo observar que el personal sabe coordinarse en su área de trabajo sin ningún problema y tanto los jefes como subordinado se coordinan para llevar a cabo las orientaciones que se le había propuesto, en el momento de la observación, retomando la entrevista del gerente se da por manifiesto que él está al tanto de lo que ocurre en las área de trabajo, esto demuestra que a pesar de las dificultades o problemática que enfrenta la

empresa de llevar un proceso sencillo, tratan de que esto vaya equilibrado a los pasos a seguir en cuanto a los procesos administrativos de la empresa.

Rodríguez (2012) plantea que, para los pequeños empresarios, las prácticas de gestión humana carecen de visión estratégica y tienen un sentido puramente operativo, lo cual se presenta también en la mediana empresa. Las pequeñas empresas no se sobreponen a lo operativo del día a día y eso conduce a que tengan escasa conciencia sobre los beneficios de la coordinación de la gestión estratégica de las personas con la estrategia organizacional general.

### **1.1.3. Enfrentando los cambios empresariales**

La apertura económica ha hecho repensar a las organizaciones su manera de administrar, las estructuras rígidas y clásicas preocupadas únicamente por la rentabilidad generada por medio de una alta productividad ya no es el único objetivo de las empresas. Su permanencia en el mercado dependerá de su respuesta a los cambios continuos y a la demanda cada vez más exigente de los clientes.

Su compromiso ya no es exclusivo de sus clientes, por el contrario, en la actualidad cada uno de los grupos de interés toma suficiente importancia y reclama la misma atención y cuidado; proveedores, empleados, comunidad, gobierno, entre otros. La nueva administración además debe desarrollar e implementar un proceso administrativo eficiente y con un engranaje perfecto que permita el cumplimiento de metas empresariales.

Planear, organizar, dirigir y controlar de manera correcta y aprovechando cada una de las herramientas y elementos que lo componen puede hacer la diferencia para responder a esta nueva economía.

Al inicio del documento al hablar de empresa, específicamente de MiPymes se encontró que muchas de ellas tienden a desaparecer, una de las razones que se evidenciaron por medio de este proyecto es que los gerentes y colaboradores carecen en ocasiones del conocimiento requerido para administrar. No obstante, en las mipymes colombianas las áreas de gestión del talento humano pueden erigirse como una herramienta movilizadora de recursos internos y en fuente de ventaja competitiva, en la medida en que se integren, de

forma entrelazada, en el propósito de generar valor en la organización como un sistema integral.

En Polifase Ingeniera el administrador se vio en diferentes oportunidades en la disyuntiva de no saber cómo responder a situaciones presentadas que jamás había previsto.

*“Al principio me estaba forzando así y quería como surgir muy rápido en corto tiempo, cuando ya vi que las ganancias me estaban quedando muy corticas me di cuenta de que no puedo ponerme a apresurarme de esa manera. Entonces, los que hice en ese momento fue de una decir, bueno, vamos a trabajar solo con los que necesito y así empecé, en ese momento dejé tres, ya el tiempo fue pasando y ya cogí más contratos entonces ya veía la necesidad de tener más gente y fui metiendo más gente y más gente y pues en este momento se están generando más contratos y entonces se está viendo la necesidad de conseguir mucha más gente ya que una oficina, que un taller, una bodega para guardar todo el material y me he dado cuenta de que ya no es como cuando empecé que tocaba comprar de a un tubito para ir a hacer un gallito sino que ya me toca mantener material para las obras grandes”*

La falta de planeación y organización en Polifase Ingeniería en algún momento evito el cumplimiento con sus clientes y resultados negativos. No se tenía exactitud del recurso material y humano que requerían para la prestación de sus servicios, no estaban estimados los costos de la producción y los insumos eran escasos para responder a la demanda.

*“Entonces yo sé que si contrato a alguien del SENA recomendado por ese profesor va bien. Entonces ese es como un filtro; ya digamos hay otras personas que en este caso serían los ayudantes que ya son los de la calle que me encuentro que: “ay que vea hermano yo sé un poquito de electricidad ayúdeme ahí. Y pues también me gusta ayudar a la gente y pues si este trabajo permite...”*

Procesos tan importantes para el desarrollo empresarial como el reclutamiento y selección de personal que forma parte de la etapa de organización en **Polifase Ingeniería** es

realizado por recomendación o por colaboración a personas afines, no existe un proceso transparente, claro y pensado que pueda facilitar el logro empresarial.

### 7.5.3 Caracterización del proceso administrativo

Según Campos y Lule (2012) “la observación es el procedimiento empírico elemental de la ciencia que tiene como objeto de estudio uno o varios hechos, objetos o fenómenos de la realidad actual; por lo que, en el caso de las ciencias naturales, cualquier dato observado será considerado como algo factual, verdadero o contundente”

Esta investigación tuvo como finalidad conocer como en la empresa Polifase Ingeniería de la ciudad de Manizales se aplica el sentido y práctica del proceso administrativo, y como este promueve o limita la generación de capacidades competitivas.

En efecto se diseñó y aplicó un instrumento de observación estructurado con la secuencia de cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo acompañado de algunas preguntas como guía en la aplicación del instrumento, lo que permitió conocer el alcance que tiene el proceso administrativo en las diferentes áreas de la empresa.

Del desarrollo del instrumento, se pudo evidenciar:

Tabla 2. Proceso de toma de decisiones

<i><b>Función</b></i>	<i><b>Pregunta</b></i>	<i><b>Respuesta empresa</b></i>
<i><b>Proceso de toma de decisiones</b></i>	<i>¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa?</i>	<i>Siempre se hace consenso con los trabajadores de la organización para llegar a la mejor opción de solución.</i>

Fuente: Elaboración propia

**Reflexión del Investigador:** El proceso de toma de decisiones plantea un marco de referencia que aporta positivamente al clima laboral de la organización, en *Polifase*

**Ingeniería** la comunicación desde la dirección se maneja como un pilar importante para el desarrollo de los procesos.

En las organizaciones es importante analizar y tener especial cuidado al momento de tomar decisiones y para éstas se deben considerar factores importantes como los impactos que pueden tener para la empresa, es importante estar seguros de que se está tomando la mejor decisión antes de efectuar alguna acción.

En **Polifase Ingeniería**, es necesario definir formalmente la estructura de la empresa, darla a conocer a todos los colaboradores y que quede de manera muy clara los niveles que existen para el desarrollo de este proceso.

*Tabla 3. Planeación y desempeño*

<b>Función</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta empresa</b>
<b>Planeación y Desempeño</b>	<i>¿Cómo es el proceso de planeación estratégica de empresa? (Largo plazo)</i>	<i>La empresa no cuenta con una planeación estratégica a largo plazo, a medida que se van dando los contratos se planean cada uno de ellos.</i>
	<i>¿Cómo es el proceso de planeación operativa de la empresa? (Corto plazo)</i>	<i>Se diligencian carpetas para cada uno de los proyectos, donde se establecen recursos, responsables y tiempos de entrega.</i>
	<i>¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?</i>	<i>Se busca siempre dar un valor agregado a los clientes y prestarles un servicio integral para que</i>

*Fuente:* Elaboración propia

### **Reflexiones del investigador:**

- Se observa que la empresa no ha dimensionado la importancia de planear y definir cronogramas con las actividades definidas para cada año.
- No se tienen estandarizados los procesos en la empresa.
- **Polifase Ingeniería** le brinda gran importancia a sus clientes, entendiendo que es por estos que la empresa mantiene y tiene la posibilidad de crecer.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, M. 2009).

A través de esta herramienta la organización debe formular objetivos, definir actividades y establecer estrategias para alcanzarlos en el corto, mediano y largo plazo, de la misma forma, es importante hacer un constante seguimiento y retroalimentación al avance que han tenido el desarrollo de dichas estrategias y definir acciones para ajustarlas en caso de ser necesario.

Puntualmente para el caso de **Polifase Ingeniería**, se recomienda cada año diseñar una planeación estratégica que le permita a la organización tener un foco de hacia dónde quiere llegar y lo que quiere alcanzar en el largo plazo. Adicionalmente y en cuanto a lo relacionado con lograr una diferenciación en el mercado, se analizó que se tiene un buen manejo del servicio que se presta frente a lo que ofrece la competencia, sin embargo, es importante desarrollar otras estrategias más tangibles, se considera que la idea de negocio del gerente de la APP es muy buena y daría un valor agregado mucho más alto para los clientes más representativos.

Tabla 4. Estructura organizacional

<i>Función</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta empresa</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<i>¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?</i>	<i>A los supervisores si, los ayudantes solo con autorización bien sea del supervisor o el gerente.</i>
	<i>¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?</i>	<i>No se tiene plasmado, pero los colaboradores tienen claro conocimiento de los niveles de mando.</i>

Fuente: Elaboración propia

#### **Reflexiones del investigador:**

- Como se ha mencionado, se debe definir y socializar la estructura de la empresa y línea de mando para un correcto proceso de toma de decisiones.
- No existe una estructura formal donde los colaboradores puedan observar los niveles de mando, estos son conocidos en el transcurso del tiempo laborado.

“Toda organización es una forma de agrupación social orientada hacia unos fines, con una cierta permanencia en el tiempo, es clara la necesidad de contar con un cierto grado de formalización comportamental de sus miembros, con unas normas por las que rigen éstas, en definitiva, con una estructura, es decir, un marco donde poder entender el comportamiento de las organizaciones” (Rionda, 2010).

Es importante que Polifase Ingeniería defina su estructura organizacional, teniendo en cuenta que todas las empresas son diferentes y que de acuerdo con lo que desee lograr quien la administra se debe adoptar la estructura y modalidad que se acomode más a las necesidades y prioridades de la empresa. Es importante que este modelo contribuya y

responda a la planeación y el logro de los objetivos planteados y al mismo tiempo de una claridad frente a los responsables de los procesos, niveles de mando, la misión que desde cada área se debe cumplir y el modo de colaboración entre las diferentes áreas.

Tabla 5. Administración del recurso humano

<i><b>Función</b></i>	<i><b>Pregunta</b></i>	<i><b>Respuesta empresa</b></i>
<i><b>Administración del recurso humano</b></i>	<i>¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?</i>	<i>De acuerdo a la magnitud de la actividad, generalmente son asignadas a un supervisor y un ayudante.</i>
	<i>¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?</i>	<i>Sí, hay trabajos para conocimientos específicos.</i>

Fuente: Elaboración propia

### **Reflexiones del investigador:**

- ***Polifase Ingeniería*** administra el recurso humano de manera correcta, conforma los grupos de acuerdo a las necesidades para responder a cada contrato.
- Se considera que ***Polifase Ingeniería*** debe definir perfiles para los cargos principales dentro de la organización y de acuerdo a estos asignar tareas, actividades y remuneraciones que respondan al grado de conocimiento de los colaboradores.

El recurso humano en las empresas según De la Cruz, I (s.f.):

*Se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación,*

*nóminas, convenios colectivos... como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, formación, etc. (pág. 8).*

Para el caso de **Polifase Ingeniería** la organización debe documentar y delegar los responsables para cada uno de los procesos, definir sus perfiles para el cargo, requisitos mínimos de contratación, establecer una remuneración justa de acuerdo con las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas, además de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones; de esta misma forma debe garantizar la capacitación necesaria del personal para el correcto desempeño de las funciones.

Tabla 6. Manejo del cambio y la innovación

<b>Función</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Empresa</b>
<b>Manejo del cambio y la innovación</b>	<i>¿Cómo se hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?</i>	<i>Se les da a conocer las ventajas de lo que se va a implementar frente a lo que se tiene y se capacitan para el adecuado manejo cuando se trata de equipos.</i>
	<i>¿Cómo la empresa promueve y gestiona la innovación?</i>	<i>Incentivando a los colaboradores para que sean los principales generadores de nuevas ideas ya que son los directamente involucrados con los procesos.</i>

Fuente: Elaboración propia

### **Reflexiones del investigador:**

- Es importante informar siempre al colaborador de lo que se va a realizar, capacitarlo de ser necesario y hablarle con lenguaje claro de los beneficios que se van a tener con el cambio que se quiere implementar. Tener un proceso

de gestión del cambio donde se determinen todos los beneficios y puntos en contra que pueden acarrear dicho cambio.

- La empresa estimula a los colaboradores para que sean generadores de nuevas ideas y de esta forma aporten al mejoramiento de los procesos empresariales.

En las organizaciones se hace indispensable realizar una gestión del cambio y un análisis previo al momento de tomar la decisión de aplicar alguno; elaborar una adecuada planeación estratégica le va a brindar a la empresa un apoyo importante para la toma de decisiones y la va a orientar para que esta pueda adecuarse fácilmente a los cambios y demandas que presenta el entorno. A partir de esta herramienta se debe crear un plan de concientización con los colaboradores para que no se resistan a los cambios y por el contrario se estimule la capacidad de innovación y como consecuencia se logre una mejora en la competitividad de las empresas.

En este orden de ideas, ***Polifase Ingeniería*** les da a conocer a los colaboradores las ventajas del cambio que se desea realizar, las mejoras que se van a tener frente a lo que se tiene en la actualidad.

De igual modo ***Polifase Ingeniería*** tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores, sin embargo, es importante definir un plan de incentivos que les premie sus sugerencias de mejora de acuerdo al nivel de impacto que esta tenga y de esta forma generar mayor motivación.

Tabla 7. Liderazgo

<b><i>Función</i></b>	<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Respuesta empresa</i></b>
<b><i>Liderazgo</i></b>	<i>¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?</i>	<i>Si, los colaboradores manifiestan en el momento que es necesario son retroalimentadas sus inquietudes o su manera de realizar las diferentes tareas.</i>

	<p><i>¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?</i></p>	<p><i>Cuando se tiene que tomar decisiones en el instante y no es posible comunicarse fácilmente con el supervisor o el gerente, todos tienen la capacidad de trabajar y tomar decisiones en pro de la organización.</i></p>
	<p><i>¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?</i></p>	<p><i>Se busca proyectar un liderazgo horizontal, en el cual todos aporten y den ideas para el mejoramiento de los procesos.</i></p>

*Fuente:* Elaboración propia

### **Reflexiones del investigador:**

- Se refleja que el gerente es receptivo a lo que los colaboradores quieren manifestar en el momento que quieran hacer.
- El gerente de **Polifase Ingeniería** siempre trata de generar un buen ambiente laboral, donde todos pueden aportar ideas y se sientan trabajando en un ambiente familiar, sin embargo, como se ha venido planteando en este documento es indispensable definir la estructura empresarial formal.

Un líder eficaz conduce a su equipo de trabajo con objetivos claros, demostrando que los resultados se pueden obtener aumentando la autoconfianza e identificando su potencial, estos líderes son facilitadores y capacitadores porque guían y apoyan el trabajo de su grupo sin controlar (Robbins & Coulter, 2010).

En Polifase Ingeniería el administrador y gerente es muy cercano a los colaboradores, siempre trata de estar en constante comunicación con ellos, de retroalimentarlos y además permite que ellos lo retroalimentan y de esta forma encaminarlos a todos a lograr el mismo objetivo. Pese al buen pero informal manejo que se da en la organización al proceso de dirección, se propone definir estructura y niveles de mando en la empresa, ya que es determinante para un adecuado manejo de imprevistos y toma de decisiones.

Tabla 8. Motivación de los empleados

<i><b>Función</b></i>	<i><b>Pregunta</b></i>	<i><b>Respuesta empresa</b></i>
<i>Motivación de los empleados</i>	<i>¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?</i>	<i>Sí, siempre trato de ser muy cercano a ellos, tener una buena comunicación y si algo no está funcionando como debe ser ellos tienen toda la confianza de manifestarlo.</i>
	<i>¿Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?</i>	<i>Para mí es importante tener a mi gente contenta trabajando porque yo sé que de eso depende mucho el desempeño que ellos pueden tener.</i>
	<i>¿Qué estrategias de motivación implementa en la empresa?</i>	<i>No se tiene ninguna estrategia formalizada, todas las estrategias son ejecutadas por iniciativa propia, además si ellos necesitan que le colabore en algo o con algún permiso lo hago.</i>

Fuente: Elaboración propia

### **Reflexión del investigador:**

- Se observa que en la organización en general se maneja un buen clima laboral.
- El acercamiento del gerente con los colaboradores, el trabajo en equipo y como lo dice el gerente “*untarse con ellos*” ha sido clave para generar un ambiente laboral ameno y una motivación para que sus colaboradores quieran dar lo mejor de ellos en lo que hacen.

Münch (2007) dice “motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo”.

La relación del gerente de *Polifase Ingeniería* con los colaboradores es muy cercana, se maneja un buen clima organizacional y se motivan por medio del buen trato, no se encontró evidencia de que existieran motivaciones materiales, por el contrario, su equipo de trabajo responde bajo una motivación intrínseca.

Tabla 9. Comunicación

<b>Función</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta empresa</b>
<b>Comunicación</b>	¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?	Todos saben que en cualquier momento estoy presto a escuchar sugerencias, retroalimentación o lo que ellos quieran manifestar
	¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa?	Solo el verbal, no se tiene implementado ningún otro medio.

Fuente: Elaboración propia

### **Reflexión del investigador:**

- En la empresa existen espacios de participación aunque no están definidos formalmente.
- La comunicación es manejada de una manera muy informal, no existe ningún método ni medio de comunicación definido para presentar sugerencias u observaciones con relación a los procesos de la empresa.

La comunicación dentro de la etapa de dirección es una herramienta indispensable que busca la transferencia de información de manera efectiva para que sea entendida,

dentro del proceso de comunicación intervienen los emisores, receptores y un canal para la entrega del mensaje.

Polifase Ingeniería no posee canales de comunicación efectiva, se asume que los colaboradores manejan la información con el administrador de manera directa y únicamente lo hacen verbal.

Tabla 10. Control

<b><i>Función</i></b>	<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Respuesta empresa</i></b>
<b><i>Medición</i></b>	<i>¿Bajo qué criterios realizan la medición de desempeño de los trabajadores de la empresa?</i>	<i>No se cuenta con procesos de medición de desempeño</i>
	<i>¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?</i>	<i>No se tiene documentado, solo en borrador</i>
<b><i>Toma de acciones administrativas</i></b>	<i>¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?</i>	<i>Se toman acciones correctivas inmediatas y luego se analiza que lo ocasiono y si es necesario se retroalimenta al colaborador.</i>
	<i>¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?</i>	<i>Cuando se presentan problemas en la entrega de los trabajos la garantía es inmediata; cuando el trabajo no se ha terminado completamente y se tiene el tiempo para revisar pausadamente lo que sucedió y luego tomar medidas sería como acción correctiva básica.</i>

	<p><i>¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?</i></p>	<p><i>Formalmente no contamos con un indicador de desempeño, yo lo manejo más personal analizando las capacidades de cada uno de mis colaboradores y de acuerdo a esto los ubico o asigno los trabajos para lograr aprovechar al máximo sus talentos.</i></p>
<p><b>Desempeño organizacional</b></p>	<p><i>¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?</i></p>	<p><i>Igual que lo expresado en la pregunta anterior identifico en que se desempeña mejor cada persona y asigno tareas acordes a sus conocimientos y habilidades.</i></p>
	<p><i>¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?</i></p>	<p><i>Generalmente hablo con ellos acerca de lo positivo y lo que hay por mejorar, siempre la idea es mantener a los clientes y que estos nos refieran otros y únicamente lo logramos ofreciendo un trabajo con calidad.</i></p>

*Fuente:* Elaboración propia

### **Reflexión del investigador:**

- El manejo dado en la etapa de control es totalmente informal, no hay ningún método de medición o indicador de evaluación.
- Únicamente se tienen en cuenta las opiniones de los clientes, no se ofrecen otros canales o medios para que estos puedan comunicar directamente sus sugerencias u oportunidades de mejora.

- Solo se maneja la voz a voz como referencia para captar nuevos clientes.

Los gerentes al momento de observar su entorno deben establecer objetivos, planes, metas, organizar las actividades laborales y desarrollar medios para incentivar a los colaboradores con la intención de que realicen sus tareas de forma eficiente, a partir de estas actividades el gerente deberá monitorearlas; de acuerdo a lo anterior, este proceso se denomina control el cual permite conocer el cumplimiento de metas organizacionales y de no ser así entender las razones. (Robbins y Coulter, 2010)

Polifase Ingeniería no cuenta con indicadores de ningún tipo, no hay medición, no hay resultados claros sobre los cuales se miden y se planifican nuevamente las estrategias empresariales, no existe un proceso de retroalimentación, no hay previsión, no cuenta con documentación clara de sus contratos ni tienen un proceso definido para una correcta gestión documental.

El formato de observación aplicado a *Polifase Ingeniería* evidencio la carencia de caracterización de las diferentes etapas del proceso administrativo, si bien muchas acciones o actividades realizadas por el gerente pueden hacer parte del proceso claramente no es consciente de ello; el gerente enfatiza en que existe proyección, pero realmente carecen de una administración más funcional.

Más adelante en los anexos de este documento se encuentra el instrumento donde se dejan plasmadas las conclusiones obtenidas en cada uno de los elementos de las diferentes etapas del proceso administrativo.

## 7.6 Conclusiones

- ✓ La columna vertebral de la administración de una organización es la correcta aplicación de las prácticas administrativas, el proceso administrativo al ser dinámico y abierto siempre entregara resultados que serán base de nuevos objetivos y estrategias empresariales a cumplir.
- ✓ Definitivamente las capacidades competitivas si pueden ser impulsadas o por el contrario limitadas por medio de unas correctas prácticas administrativas; quien

planea, organiza, dirige y controla puede potenciar las habilidades de los colaboradores convirtiéndose empresarialmente en características diferenciadoras de la prestación de servicios o de la producción de bienes.

- ✓ A través del objeto de estudio se determinó que si bien las MiPymes en un importante porcentaje están conformadas por personas “escasamente cualificadas” siguen siendo altamente potenciales, la prueba de ellos es que Polifase Ingeniería ha permanecido en el mercado por casi 20 años.
- ✓ Tomando en cuenta cada uno de los elementos de las etapas del proceso administrativo Polifase Ingeniería no cumple con la implementación de ellos, necesita de manera urgente definir procesos de toma de decisiones, planeación de estrategias, direccionamiento de recursos, medición de indicadores y resultados, retroalimentación.
- ✓ Se puede determinar que, si bien el clima organizacional es bueno y existe confianza entre los diferentes integrantes de la empresa incluido el gerente, se debe replantear una estructura organizacional, un conducto regular, unas normas que marquen sus actividades como horarios, manejo de recursos materiales, rendición de cuentas, entre otros.
- ✓ En cada una de las etapas del proceso administrativo para **Polifase Ingeniería** existe una gran oportunidad de cambio, las conclusiones por cada elemento o herramienta que conforma cada una de las etapas de planear, organizar, dirigir y controlar se encuentran de manera específica en los anexos en la ficha de observación.

## 7.7 Referencias bibliográficas

- Ackoff, R (1992). Planificación de la empresa del futuro. Limusa. México.
- Alcocer, F (2014). Administración Financiera. Grupo Editorial Patria. México.
- Barroso, M (2005). Meditaciones Gerenciales. 3 era. Edición. Caracas: Editorial Galac.
- Berawi, M. A., & Woodhead, R. M. (2005). Aplicación de la gestión del conocimiento en la gestión de la producción. Factores Humanos y Ergonomía en la Fabricación, 15(3), 249-57.
- Castrillón, A. (2014). Fundamentos generales de la administración. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer
- Chiavenato, I (2019). Introducción a la administración. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. México.
- Chirinos A. & Rincón S (2009). *Análisis estratégico de la gerencia de investigación desarrollo de los parques tecnológicos*. Rev Venezolana de Gerencia. [on-line] 2006 oct/dic; [citado 23 abr 2009]; 36(11) [aprox. 1 tela].Disponivel em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc>
- David F (1994) La Gerencia Estratégica. México. Editorial Legis.
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Caracas. Informe. U.S.B.
- Earl, M. (2001). Las estrategias de gestión del conocimiento: Hacia una taxonomía. Revista de Sistemas de Información de Gestión, 18(1), 215-33.
- Fayol, H (1984). Administración industrial y general. El Ateneo. Buenos Aires.
- Fondonorma (2005). Norma Covenin I.S.O 9000:2005. Caracas.
- González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Caracas. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana.
- Grachev, M., & Rakitsky, B. (2013). Historic Horizons of Frederick Taylor's Scientific Management. Journal of Management History, 19(4), 512-527.doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0043>
- Hernández, S (2006). *Introducción a la administración: teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill. Mexico

- Hernández Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación* (4° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jafari, M., Akhavan, P., & Nouranipour, E. (2009). Developing an Architecture Model for Enterprise Knowledge. *Management Decision*, 47(5), 730-759. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910960097>
- Koontz, H (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México.
- Laudon Kenneth, J y otros. (1996) *Administración de los sistemas de información*. 3ª Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- Luther, G. (1937). *Science Volume in Public Administration I*. New York, NY: Institute of Public Administration
- Ma, Z., & Kuo-Hsun, Y. (2010). Research Paradigms of Contemporary Knowledge Management Studies: 1998-2007. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 175-189. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011032337>
- Maxcy, S. (2001). *Liderazgo educativo y la gestión del conocimiento: La estética de coherentismo*. *Revista de Administración de la Educación*, 39, 573-588.
- Morstein, F. (1946). *Elements of Public Administration*. New York, NY: Prentice Hall.
- Münch, L (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación. México.
- Nonaka, I. (1991). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, Vol.69, 96-104.
- Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Real Academia Española [RAE]. (2018). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
- Reyes, A. (1996). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robins, S (2010). *Administración*. Pearson educación. México.
- Sánchez, María (2003). *Glosario de Términos*. Editorial Organismo Autónomo para el desarrollo Local Excma.

Smith, I., & Boyns, T. (2005). British Management Theory and Practice: The Impact of Fayol. *Management Decision*, 43(10), 1317-1334. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/212062567?accountid=43860>

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall

## 7.8 Anexos

### 7.8.1 Entrevista

Comprender el sentido de las funciones del proceso administrativo que le otorgan a la gerencia de la empresa *Polifase Ingeniería* de la ciudad de Manizales

#### **Entrevista**

**Empresa:** Polifase Ingeniería

**Entrevistado:** Luis Enrique Ocampo

**Entrevistador:** Yesica Paola Gutiérrez

**Yesica:** Don Luis Enrique muy buenos días, muchas gracias por regalarnos este espacio y sacar de su tiempo para atendernos, nosotros le vamos hacer una entrevista corta donde vamos hacerle pues como unas preguntas muy básicas acerca de su negocio los planes que tiene y las estrategias que maneja y los criterios que tiene en cuenta para el manejo del negocio.

Cuéntenos cómo surgió su idea de negocio?

Qué aspectos tuvo en cuenta?

Cómo decidió crear Polifase Ingeniería?

**Luis Enrique:** Buenos días

Pues la idea de negocio surgió junto con un compañero en el último semestre de la universidad pues nos poníamos a ver el campo laboral y en esa época está un poco duro pues conseguir en empresa y todo eso, entonces comenzamos a ver otras alternativas y a ver los servicios que nosotros podíamos prestar y pues fue difícil al principio porque no teníamos ni la experiencia ni la gente pues conocida, ni el mercado todavía para empezar, pero tomamos la decisión y ahí vamos poco a poco.

**Yesica:** Entiendo

Ósea que fue más como porque no pudieron encontrar un empleo en ese momento estable, no pudieron pues como encontrar algo con....

**Luis Enrique:** Pueess...

**Yesica:** Relacionado con la ingeniería?

**Luis Enrique:** Surgió porque digamos varios compañeros empezaron a trabajar en empresas y todo eso, pero veíamos que los sueldos eran un mínimo, entonces no nos pareció justo que tanto estudio y tanto aprendizaje Eee... de tantos años para irse a ganar un mínimo, entonces fue más eso lo que nos impulsó a mirar otras alternativas y ahí fue cuando decidimos iniciar esta empresa.

**Yesica:** Entiendo.

Don Luis Enrique que criterios tiene usted en cuenta al momento de contratar sus empleados, que significan para usted las personas o que busca usted en las personas que quiere que forme parte de su negocio.

**Luis Enrique:** Pues yo busco personas, pues primero que todo que tengan conocimiento en el área que nosotros desarrollamos también buscamos con que sean personas muy honestas porque pues en este trabajo se presta para muchas cosas, entonces miro mucho que sean muy honestas, responsables y trabajadoras.

**Yesica:** Y como determina usted que la persona es honesta?

**Luis Enrique:** No pues yo les hago un entrevista, como una especie pues de ellos me cuentan la vida entonces uno ya va ahí viendo qué clase de persona es quien y pues a veces si se me ha ido la mano dándole la oportunidad a personas que me han defraudado pero pues ya como que de tanto tiempo ya he aprendido a tener como esa experiencia para ver quien, quien me sirve y quién no.

**Yesica:** Es decir usted no tiene un proceso de contratación, recolección de personal como reclutamiento definido si no que todo es más como por conocidos, por personas que le recomiendan; básicamente usted habla con ellos, trata de conocerlos en una entrevista y de esa forma los contrata?

**Luis Enrique:** Pues yo tengo contacto con un profesor del SENA que forma tecnólogos y pues él es como digamos el primer filtro, él me dice “Vea este muchacho es bueno, ayúdele, él le puede servir”...

**Yesica:** Si

**Luis Enrique:** Y pues todos los que él me ha recomendado hasta ahora bien!. Entonces yo sé qué si contrato a alguien del SENA recomendado por ese profesor va bien. Entonces ese es como un filtro; ya digamos hay otras personas que en este caso serían los ayudantes que ya son los de la calle que me encuentro que: “ay que vea hermano yo sé un poquito de electricidad ayúdeme ahí”

Y pues también me gusta ayudar a la gente y pues si este trabajo permite... ayudarle a esas personas, entonces yo también les doy la oportunidad que en este caso es donde esas personas me han defraudado por quererles dar la oportunidad para que ellos tengan ese aprendizaje más profundo pues sobre este tema y aprenden y todo pero ya a lo último ahí es donde me defraudan.

**Yesica:** Entiendo, cuántas personas conforman su empresa Don Luis Enrique?

**Luis Enrique:** En el momento 15

**Yesica:** 15 personas, Ustedes principalmente que servicios ofrecen o qué actividad realizan?

**Luis Enrique:** Mm... Tenemos servicio de mantenimiento eléctrico general, Eeee... Tenemos diseño de instalaciones eléctricas residenciales, industriales, domótica, diseño y control en la parte industrial y... Si! Esos son como los temas principales.

**Yesica:** Usted de pronto tiene definida una estructura para el tema de niveles de mando, toma de decisiones en la empresa como un nivel jerárquico?  
Es usted el gerente, propietario y tiene otros subalternos también como en escala o todos son operarios y se comunican solamente con usted?

**Luis Enrique:** No soy yo pues que sería como el gerente supuestamente porque a veces también me dan ganas de hacer lo que me gusta porque este tema me apasiona en serio, entonces a veces me gusta ir a ayudar a los muchachos.

Tengo dos como por decirlo así dos manos derechas que son los encargados de las obras y pues del personal que está ahí, pero pues... ellos tampoco se creen tan superiores a los demás trabajan parejo con ellos y todo eso.

Y tengo una contadora pues que es la encargada de eso, al principio no tenía contadora ni nada pues... porque yo creí que era capaz de llevar solo esas cosas pero no! , me he dado cuenta que ya si uno quiere crecer pues toca ya empezar con todas esas cuestiones y tengo una contadora que es la que me ayuda en esa parte.

Y .. y ya entonces serían como esos tres niveles porque tengo los que me manejan la obra, los electricistas y ya unos ayudantes que son los que le ayudan a los electricistas.

**Yesica:** Y el proceso de toma de decisiones lo definen estas dos personas que están encargadas de la obra y usted tiene la autonomía de decidir o siempre lo escalan hacia usted y hasta que usted no tome la decisión no se realiza?

**Luis Enrique:** Depende la decisión que se quiera tomar, porque... si depende el tema, sí es algo técnico, yo les he dicho y **les he dado el poder de que ellos tome la decisión** pero ya si es algo más serio de plata, pues cosas más importantes ya pues obviamente se comunican conmigo y **ya miramos que decisión tomamos entre todos.**

**Yesica:** Ok, se ve en las empresas generalmente que se conforman unos grupos informales, que son como los que se hacen con los compañeros, es decir, siempre se ven como algunas divisiones dentro del equipo de trabajo. cierto? usted qué manejo le da a ese tipo de relaciones en su empresa para que de pronto esos grupos informales no le vayan a afectar el servicio, o el clima organizacional. sino que por el contrario todos trabajen motivados buscando un fin en común o un objetivo en común.

**Luis Enrique:** No, pues yo soy de las personas que no me gusta estar presionando a los muchachos, ni regañándolos, porque **yo sé que si ellos están haciendo el trabajo, es porque lo saben hacer** y pues hasta el momento lo hacen bien, y **yo veo quien le pone el corazón a esto**, y entonces **yo por eso no los molesto.** yo trato de que cada momentico que pueda paso por las obras, **los reúno, un tintico, una charla**, nos ponemos a recochar un rato y ya pues ellos siguen laborando y yo me voy. Pero eso **es lo que yo trato de hacer, como estar todos unidos** y que todos se lleven con todos porque no me gusta que haya rivalidad en el equipo de trabajo, sino que pues trabajamos muy bueno y el decir es **trabajamos cuando toca y recochamos cuando se puede**, pero sin embargo yo no los molesto porque escuchen música, no, ni hablen entre ellos. Ellos tienen su musiquita, obviamente ponen cuidado pues en la cuestión se seguridad y todo esto. pero si, el ambiente laboral es muy bueno.

**Yesica:** Usted hace un momento me decía que en algunas ocasiones que tenía el tiempo le gustaba hacerse como más operativo, ir y ayudarles a ellos, colaborarles y trabajar más con ellos, cierto? hábleme de su rol como jefe, del manejo que usted le da al equipo de trabajo.

**Luis Enrique:** Cuando estoy yo trabajando con ellos?

**Yesica:** no en general, usted ya me dijo que se hace operativo... ahora de forma general como es su rol o su relación jefe - empleados.

**Luis Enrique:** Pues obviamente ellos tienen como un respeto hacia mí, pero pues yo trato de hablar con ellos, todo es muy normal, **yo soy como un compañero más de ellos.** Pues no me parece que porque yo sea quien los dirijo. Tenga como que estar un nivel más arriba que

ellos, no. yo sé que son jóvenes que se están preparando y ellos lo ven a uno como un ejemplo, entonces yo quisiera que todos crezcan y crezcamos juntos pero que ellos crezcan con esa humildad con la que a mí me criaron.

**Yesica:** Entiendo, esa es una de las estrategias que usted usa para mantener el equipo unido y para que todos trabajen siempre en busca del mismo objetivo o del mismo fin.

**Luis Enrique:** sí.

**Yesica:** Bueno don Luis Enrique, usted dentro de sus tareas o labores, acostumbra planear anticipadamente sus actividades, sus proyectos, todo lo que quiere lograr con su negocio?

**Luis Enrique:** Si, claro. A veces toca sacrificar un poco el descanso. Uno cree cuando está empezando como ¡ay! Cuando tendré mis empleados para tener como una vida más relajada. pero no, quiere decir que ya cuando uno tiene más contratos, más trabajadores, pues uno supone que debería estar un poco más relajado pero como ya son más obras, más responsabilidades, pues más cosas por programar. Entonces muchas veces toca llegar a la casa y programar.

**Yesica:** Cuénteme, usted como programa eso, cómo se proyecta, como planea sus actividades o los proyectos que tenga.

**Luis Enrique:** No, pues yo tengo unas carpetas por obra y ahí voy poniendo primero lo que quiere el cliente, lo que se cotizo y lo que se va haciendo, entonces es como una hoja de registro. Lo que yo cotice, lo que el cliente dijo inicialmente que necesitaba que le realizara y ya a partir de lo que él necesita y lo que contratamos ya como que voy poniendo unas fechas. más o menos, unas fechas tentativas, más o menos cuando debería estar lista esa parte, la primer parte, la segunda parte para yo irme programando con la cuestión de dineros y todo eso. hay obras que digamos que a veces se le va a uno como la hilito ahí y pierde uno plata, no gana nada, pero pues trato de llevar esas cuentas muy ordenadas y a partir de ellas es que me doy cuenta si no hay que contratar más o tengo que contratar más gente para el resto de las obras, porque ahí me doy cuenta por ejemplo este grupo de trabajo cuanto lo tengo ocupado y hacia donde lo muevo y estas cuestiones.

**Yesica:** Ya, ósea que usted planea cada vez que le resulta un negocio nuevo, que gana una licitación. Es decir, no tiene establecido como un periodo de planeación no se digamos al principio del año que usted establezca sus proyectos o lo que quiere lograr durante el año a corto, mediano y largo plazo.

**Luis Enrique:** No porque pues en el momento me queda muy difícil saber que contratos me van a llegar en noviembre digamos, que todo es a partir de recomendaciones de nuevos clientes que busco, y entonces me queda muy difícil digamos empezar...

Lo que sí tengo es digamos todos los registros y a final de año sé que tuve de ganancias, cuanto tuve de negocios que no me dieron plata, entonces yo miro ahí y comparo y ya se que digamos el año entrante no puedo volver a cometer esos errores de contratar sin tener en cuenta muchas cosas como papeleos, pagos de seguros y todo eso. esto es lo que me pasa digamos con este tipo de contratos públicos, pero si, trato de llevar las carpetas muy completas.

**Yesica:** No tiene de pronto un estándar definido para hacer esas cotizaciones dependiendo del trabajo.

**Luis Enrique:** Claro que sí, pues para las cotizaciones yo tengo todo como la carpeta que es la que le entregó al cliente... entonces, tengo mi presentación, un formato que es el mismo casi siempre, pues ya depende la necesidad del cliente y lo que necesite de información. Llevo la licitación y ya si es aceptada seguimos con el proceso a realizar que es como tal la labor.

**Yesica:** Definir precios, el valor de la mano de obra y todo estos si es dependiendo del momento o tiene unos precios ya establecidos.

**Luis Enrique:** No, ya están los precios establecidos, por punto, digamos a partir de cuantos puntos ya son más baratos porque no es lo mismo digamos yo contratar hacer 10 punticos a ir a hacer 600 puntos, entonces todo es depende de la situación; si es muy particular o ya es una obra grande.

**Yesica:** Bueno señor, usted tiene en este momento definido algún plan a futuro en su empresa?

**Luis Enrique:** La idea es crecer cada día más, ese es el proyecto en el que estamos.

**Yesica:** Ósea que no se ha fijado como un plazo?

**Luis Enrique:** pues al principio me estaba forzando así y quería como surgir muy rápido en corto tiempo, cuando ya vi que las ganancias me estaban quedando muy corticas me di cuenta de que no puedo ponerme a apresurarme de esa manera. Entonces, los que hice en ese momento fue de una decir, bueno, vamos a trabajar solo con los que necesito y así empecé, en ese momento dejé tres, ya el tiempo fue pasando y ya cogí más contratos entonces ya veía la necesidad de tener más gente y fui metiendo más gente y más gente y pues en este momento se están generando más contratos y entonces se está viendo la necesidad de conseguir mucha más gente ya que una oficina, que un taller, una bodega para guardar todo el material y me he dado cuenta de que ya no es como cuando empecé que tocaba comprar de a un tubito para ir a a hacer un gallito sino que ya me toca mantener material para las obras grandes.

**Yesica:** Entonces son los planes que tiene en este momento definidos para su empresa, tener un taller, un almacén...

**Luis Enrique:** no, ya los tengo... Eso es lo que ha ido surgiendo como necesidad.

**Yesica:** si, y a futuro?

**Luis Enrique:** A futuro, es pues crear la empresa más estable

**Yesica:** consolidarla?

**Luis Enrique:** sí, y tener pues obviamente más personas a cargo en la parte de contratar; pues que no sea yo quien tenga que hacer todas las labores en conjunto, porque ahora en el momento la única persona pues así que me ayuda es la contadora en esa parte, pero pues me gustaría tener un equipo bien consolidado, con todo, la parte de salud ocupacional fija, no contratarla por obras, sino tener fijo todo.

**Yesica:** en cuanto a la parte de innovación, tecnología, todas estas cosas de pronto piensan como potencializar más a futuro o en su campo no es tan relevante.

**Luis Enrique:** pero, tecnología en que parte.

**Yesica:** no, no sabría decirle. Como en este momento viene avanzando tanto la tecnología y las empresas quieren innovar para así ofrecer un valor agregado al cliente y poder así captar más clientes y recursos, no se frente a lo que la competencia ofrece en este momento usted tenga este leída alguna estrategia para que prefieran su servicio por decirlo de alguna forma.

**Luis Enrique:** ah, pues he pensado mucho en crear como una aplicación para tener como mantenimiento general, que las personas no tengan que llamarlo a uno sino que miren en la aplicación que servicio necesita, si hay disponibles en el momento y si no pues que ellos mismos puedan programar ahí como una cita, digamos que diga que hay, que no hay energía entonces ya marcan el carácter, si es de carácter urgente, o no es tan urgente, ya ellos lo escogen y pues ahí miran la disponibilidad de fechas y horas, el técnico porque hay personas que les gusta mas un técnico que otro y pues he pensado en eso, pero todo lo dirá el tiempo.

**Yesica:** perfecto, y eso lo pensó por alguna situación particular que le haya sucedido o ve que es necesario con esta evolución que tenemos en este momento.

**Luis Enrique:** no, lo veo por la comodidad del cliente porque pues yo soy muy gomoso con esa parte de tecnología y todo eso y me gusta digamos empresas grandes que prestan estos servicios y yo lo uso y me parece muy útil, me siento muy cómodo muy confiable a la hora de uno recibir la persona que de pronto ahora se ven muchos hurtos, actos de vandalismo entonces me parece que es un gran paso que podemos dar y no estamos muy lejos de esto porque pues ya solo sería como tener el acceso a ese control virtual porque el resto ya lo tenemos en la parte física.

**Yesica:** también han pensado como a corto plazo como organizar más la empresa en cuanto a proceso administrativo. No sé, documentar sus procesos, mantener un control, un seguimiento con sus clientes con los servicios que ustedes ofrecen.

**Luis Enrique:** pues el control con los clientes lo tenemos, se lleva el control ahí en las mismas carpetas que se realizan los trabajos.

**Yesica:** es decir, tienen la base de datos de los clientes.

**Luis Enrique:** sí, de los trabajos que se han hecho. Pero de obras, pues de clientes importantes los principales clientes de nosotros.

**Yesica:** y como saben ustedes si el cliente quedó satisfecho con el servicio que le ofrecieron.

**Luis Enrique:** pues en el momento de entregar de una vez hablamos con el cliente, si si le gustó, hay clientes que de pronto le dicen a uno que el tiempo, que se necesitaba menos tiempo pero hay cosas que se nos salen de las manos porque como trabajamos muy unidos con los de la parte civil entonces a veces ese es el problema, pero de resto la mayoría de clientes son satisfechos y uno también se da cuenta porque esos mismos clientes lo recomiendan a uno y así se da la contratación.

**Yesica:** bueno don Luis Enrique, nuevamente le agradezco mucho su espacio, recuerde que esta entrevista en básicamente para un proceso investigativo, es totalmente confidencial y se va a usar para el proceso de investigación que estamos realizando con la universidad de Manizales. Muchas gracias.

INCERTIDUMBRE

PASIÓN

DESCONOCIMIENTO

ANHELO

CONFIANZA

EVOLUCION

UNIÓN

COMPROMISO

PERSEVERANCIA

RESPONSABILIDAD

**Categorías:**

- ✓ Emprendimiento: más allá de un sueño (Incertidumbre, Anhelos, Compromiso, Perseverancia)
- ✓ El trabajo en equipo: una habilidad (Unión, Responsabilidad, Confianza)
- ✓ Pasión más que un valor corporativo una identidad (Pasión)
- ✓ Enfrentando los cambios empresariales (Desconocimiento, Evolución)

### **7.8.2 Formato de observación**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**

**Objetivos de la Observación:** Caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Polifase Ingeniería.

<b>Empresa</b> :	POLIFASE INGENIERIA	<b>Fecha:</b>	23 de Octubre de 2019
---------------------	---------------------	---------------	-----------------------

<b>Nombre de quien realiza la observación:</b>	Gloria María Caro Parra - Laura Duque Ocampo - Yesica Gutiérrez Villegas
--	--

<b>Criterio de Observación</b>	<b>Variab les</b>	<b>Observación</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta empresa</b>	<b>Recursos para llevar estas acciones</b>	<b>Otras Observaciones empresa</b>	<b>Reflexión Investigador</b>	<b>Conclusiones y/o recomendaciones</b>
<b>Proceso Administrativo</b>	<b>Planeación</b>	Proceso de Toma de Decisiones	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa?	Siempre se hace consenso con los trabajadores de la organización para llegar a la mejor opción de solución.	Asesoría o acompañamiento administrador de empresas		El proceso de toma de decisiones plantea un marco de referencia que aporta positivamente al clima laboral de la organización, en Polifase ingeniería la comunicación desde la dirección se maneja como un pilar importante para el desarrollo de los procesos.	Es necesario definir formalmente la estructura de la empresa, darla a conocer a todos y que quede de manera muy clara los niveles que existen para la toma de decisiones.
		Planeación y desempeño	Como es el proceso de planeación	La empresa no cuenta con una			Se observa que la empresa no ha dimensionado la	Se recomienda Cada año diseñar una planeación estratégica

		<p>estratégica de la empresa (Largo plazo)</p> <p>planeación estratégica a largo plazo, a medida que se van dando las contrataciones se planea para cada una de ellas.</p>		<p>importancia de planear y definir cronogramas con las actividades que se tiene definidas para el año.</p> <p>que le permita a la organización tener un foco de hacia dónde quiere llegar y lo que quiere alcanzar en el largo plazo.</p>
		<p>Como es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)</p> <p>Se diligencian carpetas para cada uno de los proyectos, donde se establecen recursos, responsables y tiempos de entrega.</p>		<p>No se tienen estandarizados los procesos en la empresa.</p> <p>La empresa no tiene un estándar para la realización de las actividades definido, se sugiere definir y estandarizar los procedimientos y establecer los recursos necesarios para cada actividad.</p>
		<p>¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?</p> <p>Se busca siempre dar un valor agregado a los clientes y prestarles un servicio integral para que sigan prefiriendo el servicio de</p>		<p>En Polifase se le da gran importancia a los clientes, entendiendo que es por estos que la empresa se mantiene y tiene la posibilidad de crecer.</p> <p>Se tiene un buen manejo del servicio que se presta frente a lo que ofrece la competencia, sin embargo falta algo más tangible, se considera que la idea de negocio del gerente de la APP es muy buena y daría un valor agregado mucho más</p>

				polifase Ingeniería.			alto para los clientes maduros.
		Métodos de planeación	¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?	Pueden llegar a ser flexibles de acuerdo a la necesidad de cada proyecto.		No es recomendable para las empresas tener planes rígidos, Polifase lo maneja bien, sin embargo como ya se expresó se debe tener más formal para ya determinar si en realidad es flexible.	La empresa tiene una buena adaptación al cambio, es importante que en la documentación y estandarización de los procesos se tenga esto en cuenta y estos sean flexibles a las situaciones que se pueden presentar en el desarrollo de los mismos.
			¿Los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?	Solo los supervisores, sin embargo los ayudantes en ciertas circunstancias pueden ser autónomos.		Como se expresa más arriba se debe definir y socializar la estructura de la empresa y línea de mando o toma de decisiones.	La atribución que se les da a los colaboradores de tomar decisiones en ciertas ocasiones puede traer consecuencias desfavorables para la empresa.
	<b>Organización</b>	Estructura Organizacional	¿Hay un otorgamiento de facultades	A los supervisores si, los			

		de decisión de los colaboradores?	ayudantes solo con autorización bien sea del supervisor o gerente.			
		¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?	No se tiene plasmado, pero los colaboradores tienen claro conocimiento de los niveles de mando.		No existe una estructura formal donde los colaboradores puedan ver los niveles de mando.	Se debe diseñar y divulgar formalmente el organigrama de la empresa.
	Administración del recurso humano.	¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?	De acuerdo a la magnitud de la actividad, generalmente 1 supervisor y 1 ayudante.		Consideramos que se da un buen manejo de esto en la empresa.	Es importante incluir esta directriz en la documentación que se implemente de los procesos.
		¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?	Sí, hay trabajos para conocimientos específicos.		Consideramos que se deben definir los perfiles para los cargos principales dentro de la organización, y de acuerdo a esto asignar tareas y salarios; esto va a llevar a que se tenga una remuneración justa de acuerdo a los	Definir los manuales y perfiles de los cargos, de esta forma se puede dar una remuneración salarial justa para los colaboradores de acuerdo a sus estudios, conocimientos y habilidades.

						conocimientos por lo que se puede alcanzar un mayor nivel de satisfacción por parte de los colaboradores.	
		Manejo del cambio y la innovación.	¿Cómo se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?	Se les da a conocer las ventajas de lo que se va a implementar frente a los que se tiene y se capacitan para el adecuado manejo cuando se trata de equipos.		Es importante enterar siempre al colaborador de lo que se va a realizar, capacitarlo si es necesario y hablarle con lenguaje de los beneficios que se van a tener con el cambio que se quiere implementar. Tener un proceso de gestión del cambio donde se determinen todos los beneficios y puntos en contra que puede traer dicho cambio.	Se les da a conocer las ventajas de lo que se va a implementar frente a los que se tiene y se capacitan para el adecuado manejo cuando se trata de equipos.

			<p>¿Cómo la empresa promueve y gestiona la innovación?</p>	<p>Incentivando a los colaboradores para que sean los principales generadores de nuevas ideas ya que son los directamente involucrados con los procesos.</p>		<p>La empresa estimula a los colaboradores para que sean generadores de nuevas ideas y de esta forma aporten a la mejora de los procesos.</p>	<p>Además de tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores, también es importante definir un plan de incentivos que les premie sus sugerencias de mejora de acuerdo al nivel de impacto que esta tenga y de esta forma generar mayor motivación.</p>
		Organización de actividades.	<p>¿Cómo se determinan las actividades y tareas que se han planificado en la empresa?</p>	<p>Como se mencionó anteriormente de acuerdo al contrato o trabajo que se vaya a realizar se plasma en una carpeta el plan de acción.</p>		<p>Para cada trabajo se elabora un cronograma con las actividades que se van a realizar, no se maneja un estándar para la programación de los trabajos.</p>	<p>Se debe definir un estándar para las actividades y manejar todos los proyectos con planes de acción formales donde se determinen recursos, responsables, tiempo y hacer seguimiento periódico para evaluar si se está logrando la meta de acuerdo a lo pactado inicialmente.</p>
			<p>¿Considera que es importante dividir y delegar las</p>	<p>Si, esto genera mayor compromiso.</p>		<p>Nos parece muy bien que el gerente sea consciente de la importancia de delegar, y mucho más si esto va después de que se</p>	<p>Definir los manuales y perfiles de los cargos, de esta forma se puede dar una remuneración salarial justa para los</p>

			tareas en la empresa?			tengan unos perfiles por cargo definidos.	colaboradores de acuerdo a sus estudios, conocimientos y habilidades.
			¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?	Se ha enseñado a lo colaboradores a trabajar generando los mínimos residuos posibles y utilizando lo que haya quedado de otro trabajo primero.		Los colaboradores ya tienen conocimiento de lo importante que es optimizar recursos, continuar concientizando a los colaboradores es una tarea clave para evitar pérdidas por generación de desperdicios.	Implementar programas que motive a los colaboradores a que contribuyan con la optimización de recursos.
	<b><i>Dirección</i></b>	Liderazgo	¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?	Si, los colaboradores manifiestan en el momento que lo crean necesario sus inquietudes o retroalimentación.		Se refleja que el gerente es receptivo a lo que los colaboradores quieren manifestar en el momento que lo quieran hacer.	Se propone generar espacios en los cuales el gerente y los colaboradores puedan compartir sus ideas y retroalimentar el actuar o la forma de dirección de los superiores como de los supervisores.

			<p>¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?</p>	<p>Cuando se tienen que tomar decisiones en el instante y no es posible comunicarse fácilmente con un supervisor o gerente es válido, todos están capacitados para trabajar siempre en beneficio de la organización.</p>			<p>El gerente de polifase siempre trata de generar un buen ambiente laboral, donde todos pueden aportar ideas y se sientan trabajando en un ambiente familiar, sin embargo como ya se manifestó es necesario definir la estructura de la empresa y que esto se formalice con el grupo.</p>	<p>Definir estructura y niveles de mando en la empresa es determinante para un adecuado manejo de imprevistos y toma de decisiones.</p>
			<p>¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?</p>	<p>Se busca proyectar un liderazgo horizontal, donde todos pueden opinar y aportar ideas para el mejoramiento de los procesos.</p>				

		Motivación de los empleados	¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?	Sí, siempre trato de ser muy cercano a ellos, tener una buena comunicación y si algo no está funcionando como debe ser ellos tienen toda la confianza de manifestarlo.		Se observa que en la organización en general se maneja un buen clima laboral.	El gerente de Polifase debe continuar trabajando en mantener a nivel organizacional un buen clima y tener una constante comunicación con los colaboradores. Además, es recomendable programar algunas actividades de esparcimiento y de integración para los colaboradores y sus familias con el fin de contribuir al bienestar de los mismos.
			Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?	Para mí es importante tener a mi gente contenta trabajando porque yo sé que de eso depende mucho el desempeño que ellos puedan tener.		El acercamiento del gerente con los colaboradores, ese trabajo en equipo y como él dice muchas veces "untarse con ellos" ha sido clave para generar un ambiente laboral ameno y una motivación para que los colaboradores quieran dar	

			<p>¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?</p>	<p>No hay ninguna formalizada, todas las estrategias las ejecuto por mi propia iniciativa, además si ellos necesitan que les colabore en algo o con algún permiso lo hago.</p>		<p>lo mejor de ellos en lo que hacen.</p>	
	Ambiente y clima Laboral	<p>¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?</p>	<p>Sí, todos saben su lugar y que de cierta forma la cercanía que tenemos no da pie a que se sobrepasen con actos irrespetuosos.</p>		<p>Si bien es una empresa en la cual todos son muy cercanos, siempre está por delante el respeto del uno por el otro y en ocasiones que se han presentado dificultades entre los colaboradores, el gerente lo ha sabido manejar.</p>	<p>De forma general existe un buena relación entre el jefe y los compañeros de trabajo, sin embargo, se hace necesario diseñar e implantar procesos disciplinarios con las directrices y etapas para cada caso que afecte el clima laboral; esto ayudaría a evitar o disminuir este tipo de sucesos.</p>	
		<p>¿Se mantienen buenas relaciones entre las</p>	<p>El ambiente y la relación de todos en basada en el mutuo respeto</p>				

		personas de la empresa?	y la tolerancia.			
		¿Cómo se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?	Cuando ha ocurrido hablo con las dos partes generando compromisos de respeto, de lo contrario me vería obligado a tomar otras medidas para evitar que se afecte el clima en la empresa.			
	Comunicación	¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?	Todos saben que en cualquier momento estoy presto a escuchar sugerencias, retroalimentación o lo que ellos quieran manifestar.		Los hay, aunque no formalmente definidos, pero si existen.	Es necesario definir espacios específicos para el desarrollo de estas actividades.

			¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa?	Solo el verbal, no se tiene implementado ningún otro medio.			Se maneja de una manera muy informal, no hay ningún método ni medio de comunicación definido para presentar sugerencias u observaciones con relación a los procesos de la empresa.	La empresa debería establecer otros medios más formales para que las personas puedan expresar sus ideas y sugerencias, además de definir comunicados, ordenes, memorandos, etc. por escrito cuando se trate de iniciar algún proceso disciplinario.	
			Medición	¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?			No se tiene definido ningún proceso de medición	El manejo que se le da a este ítem es totalmente informal, no hay ningún método de medición.	Es importante establecer unos indicadores que permitan obtener una medición del desempeño formal de ellos colaboradores y divulgarla con todos los mismos, entendiendo que es una herramienta clave para la planeación.
				¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?			No se tiene documentado, solo en borrador		

			<p>¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?</p>	<p>Se toman acciones correctivas inmediatas y luego se analiza que lo ocasiono y si es necesario se recapacita el colaborador.</p>			
		<p>Toma de acciones administrativas</p>	<p>¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?</p>	<p>Cuando se presentan problemas en la entrega de los trabajos la garantía es inmediata; cuando el trabajo no se ha terminado completamente y se tiene el tiempo para revisar pausadamente lo que sucedió y luego tomar medidas sería como acción</p>		<p>Solamente se tienen en cuenta las opiniones de los clientes, no se ofrecen otros canales para que estos puedan comunicar directamente sus sugerencias u oportunidades de mejora.</p>	<p>Diseñar e implementar un procedimiento para el manejo de acciones correctivas y preventivas y controlar a través de una matriz o plan de acción los planes de mejoramiento para las situaciones que se han presentado y requieren de una acción correctiva.</p>

				correctiva básica.			
		Desempeño Organizacional	¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional ?	Formalmente no contamos con un indicador de desempeño, yo lo manejo más personal analizando las capacidades de cada uno de mis colaboradores y de acuerdo a esto los ubico o asigno los trabajos para lograr aprovechar al máximo sus talentos.		Como ya se indicó no se hace ninguna medición ni análisis al desempeño organizacional.	Como ya se indicó se debe medir el desempeño organizacional para asignar las actividades correctamente de acuerdo a las capacidades de cada individuo y establecer acciones de mejora que pueden ser útiles para futuras planeaciones.

			<p>¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional ?</p>	<p>Igual que lo expresado en el párrafo anterior identifico en que es que se desempeña mejor cada persona y asigno tareas acordes a sus conocimientos y habilidades.</p>			
			<p>¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?</p>	<p>Generalmente hablo con ellos acerca de lo positivo y lo que hay por mejorar, siempre la idea es mantener a los clientes y que estos nos refieran otros, y esto lo logramos ofreciendo un trabajo con calidad.</p>		<p>Solo se maneja la voz a voz como ya se ha mencionado.</p>	<p>Incluir en el procedimiento de manejo de acciones correctivas y preventivas las pautas o periodos en los que se debe hacer retroalimentación de gerente y colaboradores de las medidas tomadas para cada una de las acciones que se encuentren en la matriz.</p>



