

**CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EMPLEADOS
ACTUALMENTE EN LAS PYMES DE SERVICIO PERSONALES EN LA CIUDAD
DE CARTAGENA**

WILSON GELIS GUZMAN

YULIETH NOYA SALTARIN

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS

2014

**CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EMPLEADOS
ACTUALMENTE EN LAS PYMES DE SERVICIO PERSONALES EN LA CIUDAD
DE CARTAGENA**

WILSON GELIS GUZMAN

YULIETH NOYA SALTARIN

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administración de Empresas**

Asesor

ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

Docente académico

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. MARCO CONTEXTUAL.....	15
4.1. MARCO TEÓRICO.....	15
4.1.1. MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	17
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	37
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	40
5.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	40
5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	40
5.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
5.4.1. FUENTE DE INFORMACIÓN.....	41
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
5.5.1. POBLACIÓN.....	42
5.5.2. MUESTRA.....	42
5.6. INSTRUMENTOS.....	44
5.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
5.8. ADMINISTRACIÓN DEL ANTEPROYECTO.....	46

5.8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	46
5.8.2. PRESUPUESTO.....	47
5.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	48
5.9.1. Validación y verificación de la información.....	48
5.9.2. Estadísticas para el análisis de los perfiles organizacionales.....	49
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	51
6.1. Caracterización de las empresas de Servicios de guía Turístico.....	52
6.2. Caracterización de empresas de servicios temporales.....	51
6.3. Caracterización de empresas de servicios de Asesoría y Consultoría.	58
6.4. Caracterización de empresas de servicios Médicos.....	64
7. CONCLUSIÓN.....	71
8. RECOMENDACIONES.....	74
9. BIBLIOGRAFÍA.....	76
10. ANEXOS.....	79
RESUMEN.....	90

INDICE DE GRAFICAS

Graficas de tabulación	Pág.
Grafica n°1 Actividad Económica.....	51
Gráfica n°2. Servicios de Guía Turístico.....	52
Gráfica n°3. Servicios Temporales.....	53
Gráfica n°4.Tamaño de la Empresa.....	54
Gráfica n°5. ¿Con que teoría se identifica más?.....	54
Gráfica n°6. Interés para la implementación del modelo.....	55
Gráfica n°7. Beneficios obtenidos con el modelo.....	55
Gráfica n°8. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?.....	56
Gráfica n°9. Especialidad del trabajador.....	56
Gráfica n°10. Énfasis para obtener resultados.....	57
Gráfica n°11. Retroalimentación, capacitación y control.....	57
Gráfica n°12. Criterio para establecer salarios.....	58
Gráfica n°13. Servicio de Asesoría y Consultoría.....	58
Gráfica n°14. Tamaño de la Empresa.....	59
Gráfica n°15. Teoría con la que más se identifica.....	59
Gráfica n°16. Interés para implementar un modelo.....	60
Gráfica n°17. Beneficios obtenidos con el modelo.....	61
Gráfica n°18. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?.....	61

Gráfica n°19. ¿Es especialista el trabajador?.....	62
Gráfica n°20. Formalidad de las decisiones.....	63
Gráfica n°21. Proceso de comunicación.....	63
Gráfica n°22. Resultados obtenidos.....	64
Gráfica n°23. Estímulo para los empleados.....	64
Gráfica n°24. Servicios Médicos.....	65
Gráfica n°25. Tamaño de la Empresa.....	65
Gráfica n°26. Teoría con la que más se identifica.....	66
Gráfica n°27. Interés en la implementación del modelo.....	67
Gráfica n°28. Beneficios obtenidos con el modelo.....	67
Gráfica n°29. Factores que afectan a la empresa.....	68
Gráfica n°30. ¿Su principal objetivo es asegurar el bienestar de?.....	68
Gráfica n°31. Criterio para establecer los salarios.....	69
Gráfica n°32. Retroalimentación, capacitación y control.....	70

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro n° 1 Cuadro de tamaño de empresas.....	15
Cuadro n°2. Número de empresas en los subsectores.....	44
Cuadro n°3 Dimensión e indicadores de la encuesta.....	45
Cuadro n°4 Cronograma de actividades.....	46
Cuadro n°5 Presupuesto.....	47

INTRODUCCIÓN

Todo negocio, grande, mediano o pequeño poseen una gran importancia socioeconómica, por ser fuente creadora de riquezas, generadora de empleo y a su vez ocupan un papel fundamental para la satisfacción de las necesidades de las personas.

La administración es conjunto de actividades destinadas a crear, mantener y proyectar el negocio; en su área de pensamiento y acción humana que tiene rasgos de arte, ciencia y técnica. Además es un campo con sus principios, teorías y normas que difícilmente se poseen por herencia natural, por eso se ve la necesidad de estudiar y profundizar en sus conceptos básicos, evoluciones administrativas que ayudaran a obtener un conjunto de conocimientos esenciales constitutivos de la disciplina administrativa, con el fin de brindar una buena orientación al manejo eficiente del estilo administrativo de las pymes.

Toda organización tiene la necesidad de lograr continuas mejoras en la calidad de sus procesos y el desempeño del talento humano de la empresa, por este motivo nace el interés de investigar, que modelos administrativos emplean actualmente las pymes de servicios personales y cuáles son los más aplicados en la actualidad.

La evolución de las teorías administrativas ha permitido que los gerentes actúen y busquen soluciones para poder enfrentarse al entorno. La elección de uno, dos o combinación de varios modelos administrativos deben tener en cuenta aspectos como el ambiente de la organización, la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente, la tecnología, la misión específica, visión, metas, objetivos, planes, políticas, las competencias centrales, la cultura, equipo de liderazgo y la ética que se necesitan para que la organización realice su misión; por consiguiente se

necesita caracterizar modelos que identifiquen la forma de gestionar en las diferentes pymes ubicadas en la ciudad de Cartagena.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental¹

Las pequeñas y medianas empresas poseen una gran importancia socioeconómica, por ser fuente creadora de riquezas, generadora de empleo, y son fundamentales en el crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.²

En la actualidad existen gran variedad de pymes y consigo diferentes formas de ser administradas; algunas son demasiado flexibles, otras son totalmente opuestas y demasiado rigurosas y otras en términos medios. En su forma única de ser manejadas de alguna forma se presentan problemas y beneficios que afectan de alguna manera el funcionamiento de sus actividades, estas formas de administración se basan en los modelos administrativos que moldean la forma de operar y ser administradas.

Las pymes participan con más de 60% del empleo generado en el país, obtienen menos del 20% del crédito otorgado por el sector financiero. La dificultad de acceso al crédito es mayor para las empresas pequeñas, sector cuya información contable y financiera presenta grandes deficiencias, lo que implica riesgos adicionales para el sector financiero. Todo esto hace que las pymes en Colombia deban acudir de manera recurrente a los recursos

¹Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. Edgar Enrique Zapata. Pág. 120

²La realidad de la pyme colombiana. Astrid Genoveva. Capítulo 1. Pág. 14

propios, al financiamiento de proveedores y a los recursos otorgados por fuentes de financiamiento informal para la normal operación de la empresa.³

Las pequeñas y medianas empresas de servicios personales así como toda empresa tienen como propósito principal buscar constantemente el crecimiento y la permanencia en el mercado donde aplican sus actividades.

Toda empresa sin importar su tamaño implementa modelos administrativos los cuales son la base para el desarrollo de sus actividades y dependiendo de esto y de su efectividad así será el cumplimiento de los objetivos. La evolución de las teorías administrativas ha permitido que los gerentes actúen y busquen soluciones para poder enfrentarse al entorno; la elección de uno, dos o la combinación de varios modelos administrativos permiten facilitarle al gerente la orientación para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Para acertar en un modelo adecuado dentro de una empresa es necesario que existan estudios de caracterización de los modelos administrativos empleados en la actualidad que nos permitan determinar cuáles son los más adecuados para la identificación de la forma de gestionar en las diferentes pymes ubicadas en la ciudad de Cartagena.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué modelos administrativos son empleados actualmente en las pequeñas y medianas empresas de servicios personales de la ciudad de Cartagena?

³Condiciones para el desarrollo de un mercado de titularización de cartera pyme en Colombia. ANIF, Selfinver. Pág. 2

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las características de los modelos administrativos que emplean actualmente las pequeñas y medianas empresas de servicios personales en la ciudad de Cartagena.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar qué tipo de modelo administrativo aplican las diferentes PYMES de servicios personales en la ciudad de Cartagena para conocer cuales tienen mayor aplicabilidad.
- Establecer cuáles son los intereses que impulsaron a los gerentes a la implementación de un modelo determinado en su PYME.
- Determinar cuáles son los modelos administrativos más adecuados para las PYMES de servicios personales en la ciudad de Cartagena.

3. JUSTIFICACIÓN

Las pymes son empresas que buscan crecer y ser más competitivas para poder permanecer en el mercado, por esta razón es de vital importancia acertar en un modelo administrativo que ayude en el cumplimiento y logro de sus objetivos.

Es necesario llevar a cabo una investigación de la caracterización de los modelos administrativos que emplean actualmente las PYMES de servicios personales, ya que es la base para su desarrollo empresarial.

En Colombia, las Pymes familiares representan más del 90% de las industrias en el país, proveen tres de cada cuatro puestos de trabajo y son las encargadas de disminuir la brecha entre tecnología y desempleo. Por tanto, el Gobierno Corporativo se convierte en una herramienta de vital importancia para regular el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.⁴

Consciente del papel que juegan las pequeñas y medianas empresas dentro de la económica nacional y con el propósito de construir al desarrollo económico del país, los bancos diseñan estrategias para las Pymes que consisten en poner a su disposición toda la experiencia de la entidad a través de asesoría especializada.⁵

En particular, por su tamaño reducido, el personal de la pequeña y la mediana empresa (pyme) tiene un contacto más directo y continuo con sus clientes, lo que facilita un mayor entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad también es palpable en las funciones que realizan sus empleados, ya que en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades, y un mismo empleado puede realizar diversas funciones que le

⁴La CCC capacita a Pymes Familiares en el tema de Gobierno Corporativo. Camada de Comercio de Cartagena

⁵ Informe de responsabilidad social corporativa. Banco de Bogotá

permiten tener un conocimiento integral tanto de la empresa como de las necesidades de los clientes.⁶

Todo lo anterior le da sentido al objetivo de la investigación, con la que se pretende enfocar los conocimientos adquiridos durante la carrera, especialmente en el área administrativa. Al finalizar la investigación, los resultados obtenidos servirán como base para el desarrollo de nuevas investigaciones; aportando nuevos conocimientos acerca del tema.

Para la Universidad de Cartagena, especialmente para el programa de Administración de Empresas, es importante la investigación de este tipo de temáticas, ya que contribuyen con el crecimiento y fortalecimiento del área investigativa, además abre la posibilidad de seguir profundizando en este tipo de investigación, y así seguir aportando a enriquecer aún más los horizontes de aprendizaje y un sin número de conocimientos nuevos y actualizados, que nos mantengan siempre a la altura de los tiempos.

Es fundamental que exista conocimiento sobre los modelos actuales más adecuados para las pymes de la ciudad de Cartagena que ayuden para su sostenibilidad hasta poder convertirse en una gran empresa.

⁶ Impacto de los Capitales Humano y Organizacional en las Estrategias de la Pyme. Tirso Fernando Suarez, María Marlene Martin, Pág. 231

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1. MARCO TEORICO

Las pequeñas y medianas empresas son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y medianas empresas.⁷

Para todos los efectos legales, se entiende por pequeña y mediana empresa toda persona natural o jurídica que cumpla con las siguientes condiciones:

Cuadro n° 1 Cuadro de tamaño de empresas

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	ACTIVOS TOTALES (SMLMV)
Pequeñas empresas	11 – 50	501 – 5000
Medianas empresas	51 – 200	5001 – 30000

Fuente: Mipymes Portal empresarial Colombiano.

Las pymes son empresas que cuentan con un presupuesto escasamente limitado para su desarrollo y crecimiento, esta situación no permite una competencia directa con las multinacionales, lo cual conlleva a depender mucho del apoyo del Estado.

Las pequeñas y medianas empresas de servicios personales, son entidades encargadas de satisfacer las necesidades específicas de un bien determinado; para nuestro estudio trabajaremos con los siguientes subsectores a continuación:

⁷LEY 590 de 2000

Servicios de guía turísticos: estas empresas se dedican a organizar, motivar, recrear y ofrecer actividades que estén relacionadas con brindar planes satisfactorios a segundas personas.⁸

Estas empresas facilitan el ingreso de dinero extranjero a nuestra economía, además con la prestación de sus servicios mejoran la imagen de nuestro país.

Servicios de Asesoría y Consultoría: son empresas que se dedican a la prestación de servicios especializados en diferentes ramas a segundas personas.⁹

Gracias a este tipo de empresas podemos obtener información que desconocemos y nos ayuda para mejorar procesos, realizar alguna actividad, o simplemente enterarnos del funcionamiento de algo que nos permitan mejorar nuestras habilidades.

Servicios Médicos: son empresas que ofrecen servicios de salud en todos los campos a segundas personas.¹⁰

Este tipo de empresas son literalmente indispensables para la vida y salud de todos los seres humanos, gracias a la existencia de estas empresas se ha mejorado la calidad de vida de muchas personas.

Servicios temporales: son empresas que prestan servicios a terceras personas ofreciendo una mano de obra adecuada al tipo de servicios que esta ofrezca.¹¹

Este servicio facilita en la búsqueda de empleados a otras empresas agilizando más los procesos y los métodos de búsqueda.

⁸ Marketing de Destinos Turísticos. Enrique BignéAlcañiz, Xaviert Font Aulet, Luisa Andreu Simó. Pág. 42

⁹ La Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica. La experiencia de los servicios de desarrollo empresarial. Antonio García Tabuena, Jacob Levitsky, Lene HojmarkMikkelsen. Pág. 5

¹⁰ La Responsabilidad Social de la Empresa en la Gestión de las Pymes. Jaime Urcelay. Pág. 101

¹¹ Creación y Dirección de Pymes. Joan Ramón Sanchis Palacio, Domingo Ribeiro Soriano. Pág. 189

4.1.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS

Es una forma particular de llevar a cabo acciones determinadas dentro de una empresa, los cuales posee características organizadas que van en pro y búsqueda de beneficios para la misma, aplican los principios básicos de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) ejecutados de una forma específica que haya sido ideada, copiada de otros modelos, y conformado como único.

Las teorías Administrativas son la fuente básica sobre las que se fundamentan los modelos administrativos vigentes en una organización y en consecuencia la base para su comprensión y análisis, es por esto, que en este estudio los modelos administrativos serán considerados como las teorías administrativas.

En la administración se experimenta el amplio desarrollo de diversas teorías y enfoques administrativos, basados en variables como son: tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente.

Para nuestro estudio se hará énfasis en solo algunas de las distintas teorías que han marcado la evolución de la administración; a continuación una breve descripción de cada una de ellas.

ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA (Frederick Wislow Taylor)

Este modelo hace énfasis en las tareas y surge en parte, por la necesidad de elevar la productividad. Taylor buscaba el mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del estudio de los métodos de los jefes y de los trabajadores para realizar el trabajo. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.¹²

Este modelo aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, los cuales son de gran importancia para la programación de las actividades y para el

¹²Administración .James A. F. Stoner, R. Eduard Freeman, Daniel R. Gilbert JR. Pág. 36

mejoramiento de los procesos en uso, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

“Para lograr la aplicación del método científico en la organización del trabajo, Taylor formulo toda una teoría que puede sintetizarse en principios o reglas, como los siguientes:

- Estudios y sistematización de los conocimientos acerca de cada trabajo, con el fin de convertirlos en reglas, leyes y formulas útiles que el trabajador pueda conocer y emplear en su labor cotidiana.
- Selección científica de los trabajadores tomando en cuenta la naturaleza del trabajo y las aptitudes y capacitación requerida.
- Adiestramiento y capacitación del trabajador, por medio de la enseñanza de métodos científicos acerca de las forma como debe ejecutar sus funciones.
- Colaboración de la dirección con los trabajadores, con el fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se deben aplicar a cada función.
- Creación de un ambiente de cooperación mutua entre el trabajador y los patrones, para obtener la identificación de los objetivos comunes de la empresa.
- División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Esta división consiste en que la dirección hace los planes, dirige, supervisa y controla, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que le da la dirección para cada tarea.
- Supervisión especializada, o sea que para las distintas etapas de un proceso, deben intervenir supervisores especialistas, de acuerdo con las técnicas propias del trabajo.”¹³

Taylor quería demostrar mediante estudios de tiempos y movimientos que se podía ser más eficiente si se hacía de manera más rápida una tarea mediante

¹³ Fundamentos de Administración. Carlos Ramírez Cardona. Pág. 150

movimientos programados, evitando la improvisación. Se buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de la producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia.

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACIÓN (Henry Fayol)

Este modelo hace énfasis en la estructura funcional de la empresa.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en 6 grupos:

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.¹⁴

¹⁴ Principios de Administración. Darío Hurtado Cuartas. Pág. 77

Las funciones administrativas engloban los 6 elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa:

1. "Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. Dirección: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.
4. Control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto."¹⁵

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. "División del trabajo: especialización de tareas y personas.
2. Autoridad y responsabilidad: alguien debe dar las órdenes y otros las deben obedecer.
3. Disciplina: incluye la obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

¹⁵ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 56

9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.”¹⁶

La teoría clásica de la administración surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. La planeación de la empresa se diseña teniendo en cuenta el orden jerárquico.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS (George Elton Mayo)

Se inicia con los experimentos que emprenden Elton Mayo y sus discípulos en la planta de la Western Electric Company, en Hawthorne de Illinois, Estados Unidos de América, al estudiar, experimentalmente, las razones de la eficiencia o de la ineficiencia, como parte de las condiciones humanizantes y de la motivación participativa del personal de esa planta.¹⁷

La teoría de las relaciones humanas se origina principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y

¹⁶ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 72

¹⁷ Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. WilburgJimenezCatro. Pág. 50

mecanicistas de la teoría clásica, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología. ¹⁸

La escuela de las relaciones humanas descubre que la organización es un organismo social por que el hombre es un “ser social” ya que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos; por tanto, destaca la existencia de los grupos informales y los lideres informales. El objetivo de este supuesto, es corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, se basa en principios como la importancia que se les debe dar a los miembros de una organización, desde el nivel más bajo hasta la gerencia. Alguna de sus características en el campo administrativo son: la motivación, satisfacción en el trabajo y productividad, liderazgo, comunicación, dinámica de grupo y trabajo en equipo. Trata de la organización como grupo de personas, enfatiza las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del empleado, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre las personas, dinámica grupal e interpersonal. ¹⁹

En esta teoría tienen en cuenta la satisfacción de los trabajadores, entendieron que son más eficientes si son motivados a trabajar mediante beneficios que sirven de estímulo que mejoraran sus condiciones de trabajo y vida, de esta manera crearan lazos afectivos por sus compañeros, sub alternos y en general por la institución dando como resultados excelente desempeño.

¹⁸ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág.88

¹⁹ Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Álvaro Zapata Domínguez, Guillermo Murillo Vargas, Jenny Martínez Crespo. Pág. 68

TEORIA DE LA BUROCRACIA (Maximilian Carl Emil Weber)

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración hacia la década de 1940, la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad. Este modelo se caracteriza por:

- **Carácter legal de las normas y reglamentos:** es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, estas son legales por que confieren a las personas investidas de autoridad, un poder de coacción sobre los subordinados y también los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina.
- **Carácter formal de las comunicaciones:** todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuada.
- **Carácter racional y división del trabajo:** cada participante pasa a tener su cargo, sus funciones y su campo de competencia específicos y de responsabilidad.
- **Impersonalidad en las relaciones:** esta distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas. La administración de la burocracia se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y funciones.
- **Jerarquía de autoridad:** la burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de la jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de un superior.
- **Rutinas y procedimientos estandarizados:** la burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo o funcionario no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le imponga que haga.
- **Competencia técnica y meritocracia:** la burocracia es una organización en la cual la escogencia de las personas está basada en el mérito y en la

competencia técnica y no en preferencias personales. La selección, la admisión, la transferencia y la promoción de los funcionarios se basan en criterios de evaluación y de clasificación válidos para toda la organización y no méritos particulares y arbitrarios.

- Especialización de la administración: la burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un grande accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración.
- Profesionalización de los participantes: se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento: el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.²⁰

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las

²⁰ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 226

semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Estas tres formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos.

TEORIA ESTRUCTURALISTA (Max Weber)

Se inicia en los Estados Unidos de América en la segunda guerra mundial, con el aporte dado por James Branham, quien a su vez, se basa en los estudios sobre la burocracia, realizados al inicio de los años treinta por el alemán Max Weber

En la escuela estructuralista se sustituye al “hombre económico” y al “hombre social” por el “hombre organización”.²¹

A raíz de los distintos choques entre la teoría de las relaciones humanas y la clásica surgieron una variedad de inconformidades y postulados que buscaban dar solución al vacío originado; dando lugar así al relucir del estructuralismo como modelo del pensamiento administrativo, en donde se replanteo el resurgimiento de la sociología de la burocracia a partir de los postulados de Max Weber.

Logrando que la teoría estructuralista fusionara los aportes más relevantes de ambos pensamientos consolidando de tal forma que la organización adoptara una visión formal e informal suprimiendo los posibles extremos y enfatizando su base en la jerarquización. Su enfoque está orientado hacia la estructura de la organización como un todo, se caracteriza por:

- Estudia la relación individuo – organización.
- Su enfoque es un sistema orgánico y abierto.
- Los conflictos y grupos se manejan a escala grupal.
- Se preocupa por la eficiencia y eficacia.
- Enfoque de la organización de manera formal e informal.

²¹ Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. Wilburg Jiménez Catro. Pág. 51

La teoría estructuralista es eminentemente crítica, es una teoría de transición y de cambio, se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo, tiene en cuenta las recompensas salariales, materiales, sociales y simbólicas, además de los diferentes niveles jerárquicos de una organización y los diferentes tipos de organizaciones.²²

Esta teoría se distingue por ciertas características que permiten visualizar dentro de sus aspectos que en todo momento el fin último de tales estipulaciones son la eficiencia y racionalidad de la organización evidenciado en el desarrollo y acondicionamiento de los objetivos trazados.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, crecer, vivir y morir.

Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. Esas características permiten la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales desempeña variados papeles. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Esta teoría trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías (clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanente en las personas y sus necesidades.

Sus máximos representantes fueron Simón, Bernard, McGregor, Argyris, Maslow, Herberg, McClelland, estrictamente dentro del campo de la motivación humana.

²² Teoría de la Administración. Reinaldo O. da Silva. Pág. 292

El abandono de las concepciones “ingenuas y románticas” de la teoría de las relaciones humanas y el rechazo del “modelo maquina” adoptado con la teoría clásica y la teoría de la burocracia llevó a estos autores a centrarse en el comportamiento organizacional, tomando como fundamento la conducta individual de las personas y a redefinir conceptos administrativos, ampliando su contenido y diversificando su naturaleza. Por ello se hace necesario el estudio de la motivación humana, demostrar la variedad de estilos y sistemas de administración y concebir la organización como un sistema social cooperativo y como un sistema de tomas de decisiones.

Estos autores verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un método poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.²³

Maslow presento una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. De menor a mayor nivel:

- 1 Necesidades Fisiológicas. Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.
- 2 Necesidades de Seguridad. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenazas o privación y huida del peligro.
- 3 Necesidades Sociales. Surgen en la conducta cuando las necesidades más bajas se encuentran relativamente satisfechas.
- 4 Necesidad de Estima. Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa.

²³ Eficacia Organizacional. Manuel Fernández Ríos, José C. Sánchez. Pág. 130

5 Necesidades de Autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua.²⁴

La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración.

TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Warrem B. Bennis)

Surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

El punto principal del desarrollo organizacional esta en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización, la definición de desarrollo organizacional supone ciertas características como:

- 1 Enfocarse en la organización como un todo. El desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
- 2 Orientación sistemática. El desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. El énfasis es en cómo las

²⁴ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 283

partes se relacionan entre sí y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

- 3 Agente de cambio. El desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización.
- 4 Solución de problemas. El desarrollo organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente.
- 5 Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación, los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
- 6 Procesos de grupo y desarrollo de equipo. El desarrollo organizacional descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
- 7 Retroalimentación. El desarrollo organizacional proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones.
- 8 Orientación situacional. El desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
- 9 Desarrollo de equipos, el desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio que no existe un modelo ideal de la organización aplicable a cualquier circunstancia.
- 10 Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio.²⁵

El desarrollo organizacional (DO.), está orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también

²⁵ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 329

preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

El Desarrollo Organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.).

El Desarrollo Organizacional, considera básicamente cuatro variables:

1. El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales.
2. La organización, tomando en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.
3. El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
4. El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (Peter Ferdinand Drucker)

Es un modelo administrativo a través del cual todos los gerentes de las organizaciones establecen metas para sus administradores, éste planteamiento

enfatisa la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables. Su atractivo es convertir objetivos globales de una empresa, en objetivos específicos. Se busca que desde los niveles más bajos hasta los administradores de la empresa, participen conjuntamente en la fijación de metas.

A través de la administración por objetivos, se obtiene una jerarquía de objetivos, vinculados de un nivel a otro, son objetivos de desempeño personal específico, donde cada miembro, realiza una contribución específica e identificable al desempeño de su empresa, alcanzando las metas y haciendo realidad los objetivos globales.²⁶

La administración por objetivos concentra su atención en los objetivos de los integrantes de la organización y la forma en que se relacionan con los objetivos y metas de la organización en su conjunto. Este modelo puede ser aplicado a los miembros de todos los niveles de la organización y, por consiguiente, puede dar por resultado que se adopte un estilo administrativo basado en una mayor participación y colaboración.

El sistema de la administración por objetivo ha sido adoptado para una vasta gama de actividades organizacionales, tanto del sector público como el privado.

Un programa de administración por objetivos generalmente recorre una a una las relaciones administrador-subordinado, enfocándose en el análisis de la solución del problema, pero también involucra a equipos de trabajos. Una de sus ventajas más importantes es que reduce la ambigüedad porque permite establecer las metas de manera más participativa y transaccional.²⁷

La preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr eficacia. El trabajo pasó de ser un

²⁶ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 200

²⁷ Teoría de la Administración. Reinaldo O. Da Silva. Pág. 432

fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados. Esa profunda reformulación representa otra especie de revolución copernicana dentro de la administración: un nuevo cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo.

La Administración por Objetivos es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

TEORIA DE LA CONTINGENCIA (Lawrence y Lorsch)

Este modelo propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.

Este modelo es muy flexible, permite emplear un modelo dependiendo de los factores que la influyan para poder adaptarse. Se debe tener en cuenta factores como:

Relaciones entre el líder y los miembros. Debe haber un grado de confianza y respeto entre subordinados por su líder, debe haber una adaptación entre ambos para que cumpla como factor del modelo.

Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no están estructuradas).

Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.²⁸

El objetivo fundamental de la teoría de la contingencia gira en torno a la explicación de las características internas de las organizaciones en función de determinadas características ambientales. La organización, o sistema total, puede ser entendido en términos de conjuntos de sistemas que, a su vez, pueden subdividirse en otros sistemas. Estos sistemas o subsistemas generan una compleja red de relaciones de interdependencia. En las organizaciones se pueden diferenciar los siguientes subsistemas: subsistema ambiental, subsistema estratégico, subsistema tecnológico, subsistema humano o psicosocial, subsistema estructural y subsistema de procesos administrativos o de dirección que representa aquella zona donde se cruzan e interrelacionan el resto de los subsistemas.²⁹

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

²⁸ La experiencia del liderazgo. Richard L. Daft. Pág. 81

²⁹ Lecturas de Teoría de la Administración. Carles Ramió, Xavier Ballart. Pág. 47

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

Según esta teoría, los resultados financieros de la empresa dependen de su competitividad y para lograr el éxito, se deben hacer diversos planes de acción basados en los principios de la estrategia:

Capacidad organizacional: Liderazgo, aprendizaje y apalancamiento

Sinergias empresariales: Núcleo competitivo, Poder de mercado, Infraestructura participativa, Flujos de caja balanceados, Ventaja transnacional

Análisis del sector: Rivalidad, Ingresantes, sustitutos, clientes proveedores

Procesos: Desarrollo de productos, Gerencia de demanda, cumplimiento de pedidos.

Ventaja competitiva: Diferenciación, bajo costo, capacidad de respuesta

Resultados financieros: valor económico agregado, rentabilidad, crecimiento, riesgo financiero.

Para desarrollar una estrategia, se deben tener en cuentas las diez fuerzas de Porter: Competitividad, económicas, sociales, culturales, demográficas, tecnología, gobierno, política, ambiente, legal³⁰

La administración estratégica está basada en el concepto general de estrategia, el cual se fundamenta en que se deben tener varios planes de acción dependiendo de factores que afecten los resultados, estos planes son basados en supuestos y probabilidades de ocurrencia, por ello se crean escenarios de resultados lo que permite anticiparse de manera probabilística a sucesos futuros y el cumplimiento de los resultados esperados.

Esta teoría está relacionada en parte a la teoría de sistemas debido que para el desarrollo de un plan es necesario desarrollar otros planes que en conjuntos se

³⁰ Administración estratégica. Fred R, David

ven afectados entre sí, los resultados de uno afectan al otro y en caso de arrojar resultados indeseados, se puede llegar a la retroalimentación para posteriores correcciones y ajustes hasta que se llegue al logro de los objetivos.

TEORIA DE SISTEMAS

El fundador de la teoría de sistemas fue el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, en 1924, a través de los estudios que hacia dentro de su campo profesional

Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Modelo de Katz y Kahn, Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la TS y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

La organización como un sistema abierto

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.
- Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negativefeedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta.
- Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continúa de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila

las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.

- Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.³¹

Esta teoría Consiste en un intento por explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que se encuentran en la realidad (organismos, sociedades, etc.), pese a que puedan pertenecer a ramas diferentes.

³¹ Teoría de sistemas. Luz Arabany Ramírez C.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Pyme: Es una sigla que sintetiza “pequeña y mediana empresa”

Pequeña empresa: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana empresa: planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.³²

Modelo administrativo: enfoque que define como los gerentes toman decisiones reales en momentos difíciles como las caracterizadas por decisiones no programadas, por incertidumbre y ambigüedad. Muchas no son bastante programables para ser cuantificadas.³³

Teoría administrativa: es un conjunto de hipótesis basadas en principios propios que permiten una orientación para poder planear organizar dirigir y controlar organizaciones.

Población: En materia de investigación, es la cantidad total de individuos que serán objeto de estudio.

Muestra: Es un fragmento de la población en los cuales se enfatiza el estudio.

Investigación cuantitativa: Es un estudio en donde la información a recolectar es cuantificable en cifras

Investigación cualitativa: Es un estudio con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

³² LEY 905 de 2004

³³Administracion. Richard Daft. Pág. 282

Administración: proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.³⁴

Planeación: planear significa trazar el camino a seguir para alcanzar unos objetivos propuestos.³⁵

Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.³⁶

División del trabajo: especialización de tareas y personas.

Autoridad y responsabilidad: alguien debe dar las órdenes y otros las deben obedecer.

Disciplina: incluye la obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

³⁴Administración. Michael Hitt Porter. Pág. 8

³⁵ Contabilidad administrativa. Gonzalo Sinisterra, Luis Polanco. Pág. 194

³⁶Administración. James A. F. Stoner, R. Eduard Freeman, Daniel R. Gilbert JR, Pág. 12

Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.

Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.³⁷

³⁷ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Pág. 329

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a la naturaleza del objeto de investigación se busca identificar y analizar que modelos administrativos son los más adecuados para el buen desarrollo de las pymes de servicios personales en la ciudad de Cartagena. Para esto se seleccionarán aquellos modelos que han marcado la evolución de la administración.

5.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de nivel descriptiva, ya que consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, para establecer su estructura o comportamiento.

5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa. Será cuantitativa debido a que arrojará información sobre la cantidad de empresas que poseen un mismo modelo, también será cualitativa ya que nos permitirá saber cuáles son los intereses que impulsa a los gerentes en la implementación de modelos administrativos, las características de los modelos administrativos empleados y el beneficio que genera este en la empresa.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación.

Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas³⁸

Al estudiar las características que deben tener estos dos tipos de investigación, y comparar con los datos que planeamos recolectar, consideramos que esta investigación corresponde a los dos tipos de investigación anteriormente mencionados.

5.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes de información primaria:** Para este trabajo de investigación, debido a su carácter, se hace necesario utilizar este tipo de fuente, ya que, se requiere de la recolección de información de forma directa, por ello se utilizarán técnicas como la observación, entrevistas, encuestas o cuestionarios entre otros.
- **Fuente de información secundaria:** Hemos recolectado para la elaboración de esta investigación, informes análisis e investigaciones registradas en libros y otros proyectos de investigación relacionados con el presente que nos permiten enriquecer y sustentar este proyecto.

³⁸ Investigación cuantitativa y cualitativa. Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S.

5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

El método de recolección a emplear es el cuestionario.

Se aplicara una encuesta, que será respondida por el gerentes de la empresa, este cuestionario estará diseñado con preguntas tipo cerradas y estructuradas, de selección múltiple con única respuesta con una opción de otra respuesta sugerida por el encuestado.

Esta recolección se realizará en el primer semestre del año 2013.

5.5.1. POBLACIÓN

De la población de 2063 pymes registradas en la Cámara de Comercio de Cartagena, 71 pymes son de servicios personales, y corresponden como objeto de estudio de nuestra investigación.

5.5.2. MUESTRA

Se obtuvo una muestra de 40 empresas (ver fórmula 1), calculadas con un margen de error del 5% ($e=5\%$), un nivel de confianza de 95% ($k=95\%$), una proporción de individuos que posee la característica de aceptación ($p=0.5$) y una proporción de individuos que no posee la característica de aceptación ($q=0.5$).³⁹

³⁹ Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena

Fórmula 1. Para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

$$n = \frac{0.95^2 * 0.5 * (1-0.5) * 71}{(0.05^2 * (71-1)) + 0.95^2 * 0.5 * (1-0.5)} = \frac{16.019375}{0.400625} = 40$$

De las 40 empresas se seleccionaron para cada subsector una submuestra (ver fórmula 2) utilizando el tamaño de la población, tamaño de la muestra y el total de empresas por subsector.

Fórmula 2. Para el cálculo del número de empresas a encuestar por cada subsector

$$C = \frac{n}{N} * \text{totaldeempresasporsubsector}$$

Cuadro°2. Número de empresas en los subsectores

TIPO DE SERVICIO	TOTAL DE EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS A ENCUESTAR
GUIA TURISTICO	1	1
ASESORIA Y CONSULTORIA	35	20
MÉDICOS	15	8
TEMPORALES	20	11
TOTAL	71	40

Fuente: Elaborado por el grupo investigador basado en la base de datos de la cámara de comercio de Cartagena.

5.6. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para identificar la caracterización de las empresas se ven reflejados a continuación:

5.6.1. Encuesta para la caracterización. Se encuestaron a 40 empresas, subdivididas por subsectores como se muestra en el cuadro 2.

5.7 OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro n°3 Dimensión e indicadores de la encuesta

CATEGORÍA DESCRIPTIVA	DIMENSIÓN	INDICADORES
MODELOS ADMINISTRATIVOS	Modelos Administrativos basados en tareas	Tiempos
		Movimientos
	Modelos Administrativos basados en estructura	Jerarquías
		Funciones
	Modelos Administrativos basados en variables como personas	Motivación
		Liderazgo
		Comunicación
		Relaciones interpersonales
	Modelos Administrativos basados en variables como tecnología	Operaciones automatizadas
		Productos tangibles e intangibles
	Modelos Administrativos basados en variables como ambiente	Enfoque sistémico
		Nivel de adaptabilidad al ambiente

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.8. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

5.8.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																
Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividades																																																
Elaboración de la propuesta																																																
Aprobación de la propuesta																																																
Primer capítulo anteproyecto																																																
Tercer capítulo anteproyecto																																																
Revisión y corrección del tutor																																																
Segundo capítulo anteproyecto																																																
Revisión y corrección																																																
Aprobación del anteproyecto																																																
Primer capítulo del proyecto																																																
Segundo capítulo del proyecto																																																
Revisión y corrección																																																
Tercer capítulo del proyecto																																																
Revisión y corrección																																																
Entrevistas y encuestas																																																
Tabulación																																																
Análisis y conclusiones																																																
Revisión y correcciones																																																
Aprobación del proyecto																																																
Sustentación del proyecto																																																

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.8.2. PRESUPUESTO

Gastos del Proyecto	Descripción	Costo unitario en pesos	Costo total en pesos
Transporte	Traslado a las pymes en sus respectivos lugares para la realización de encuestas y entrevistas, será por bus, ida y vuelta, durante dos semanas, se visitaran a 40 empresas.	1.600	128.000
Impresiones	Se imprimirán borradores para ser corregidas de Propuesta, anteproyecto, proyecto, encuesta y propuesta final, anteproyecto final y proyecto final	Impresión: 200	40.000
Fotocopias	Fotocopia de las encuestas	70	10.000
Base de dato cámara de comercio	Costo fijo 42.000 más 290 por cada empresa		65.590
Empastadas	dos empastadas blandas	30.000	60.000
Fondo de imprevistos	Alguna cambio en los costos actuales		50.000
Total			\$353.590

Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

5.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de información se procederá con el procesamiento de la misma en las hojas de Cálculo de Excel para su respectiva tabulación y el procesador de texto de Word para la interpretación de resultados. La información se tratará de la siguiente manera:

- La información cuantitativa, obtenida a través de preguntas establecidas en la encuesta, se tabulará, describirá y graficará para su posterior análisis.
- La información cualitativa, se obtendrá mediante preguntas abiertas sobre los resultados obtenidos en las pymes, se analizarán a través de matrices comparando con los modelos administrativos.

5.9.1. Validación y verificación de la información

Los resultados obtenidos en el instrumento anterior se sometieron a un proceso de validación para definir el tipo de modelo administrativo que persiguen cada uno de los subsectores.

Se seleccionaron 14 pymes de la muestra, de las cuales fueron escogidas por conveniencia considerando que las respuestas suministradas eran acorde con el panorama observado por los encuestadores; además de la facilidad de acceso y disponibilidad de los gerentes.

La encuesta consta de 4 partes; cada una identifica los principios generales de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El instrumento utilizado es diferencial semántico donde “se le pide a la persona que evalúe el objeto actitudinal a lo largo de una serie de objetos bipolares, que

van acompañados cada uno de una escala de posiciones⁴⁰ para nuestra encuesta esta escala va de 1 a 5.

Las opciones 1 y 2 están asociados con la teoría administrativa científica, clásica, burocrática

La opción 3 se asocia con las teorías de las relaciones humanas, estructuralistas, administración por objetivos

La opción 4 y 5 corresponden a la teoría del comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, contingencia, administración estratégica, teoría de sistemas.

5.9.2. Estadísticas para el análisis de los perfiles organizacionales.

Los cálculos estadísticos utilizados son a media, la desviación y la correlación, cuya formulas son las siguientes:

$$\mu = \frac{\sum x_i}{n}$$

Fórmula 3. Ecuación para el cálculo de la media

Xi: son los datos observados en cada una de las empresas para cada una de las preguntas

n: número de empresas encuestadas

⁴⁰ Investigación de mercadeo. Belisario Cabrejo. Centro de publicaciones EAFIT. Tercera edición. Pág. 187

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \mu)^2}{n}}$$

Fórmula 4. Ecuación para el cálculo de la desviación

X: son los datos observados en cada una de las empresas para cada una de las preguntas

n: número de empresas encuestadas.

μ : Media de la población

$$r = \frac{\sum(x_i - x)(Y_i - Y)}{\sqrt{\sum(x_i - x)^2 \sum(Y_i - Y)^2}}$$

Fórmula 5. Ecuación para el cálculo de la correlación.

X_i : son los datos observados en la empresa i

X: Media de los X_i para cada empresa

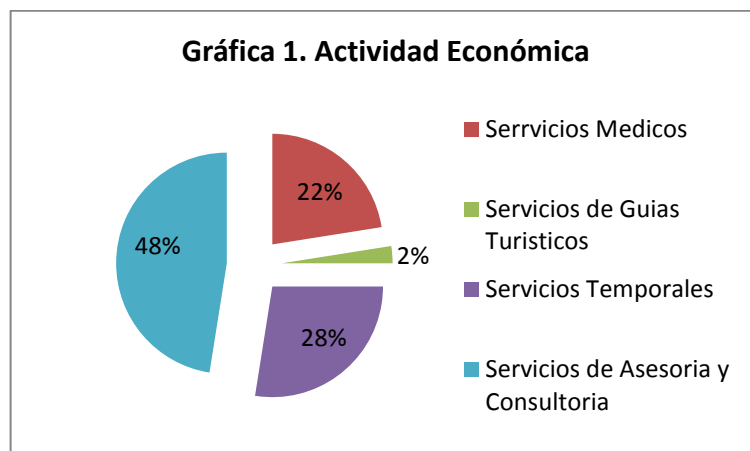
Y_i : son los datos observados en la empresa i

Y: media de los Y_i para cada empresa

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS PERSONALES

A continuación se realizará la caracterización de los modelos administrativos en cada subsector y en general para la pymes de servicios personales.

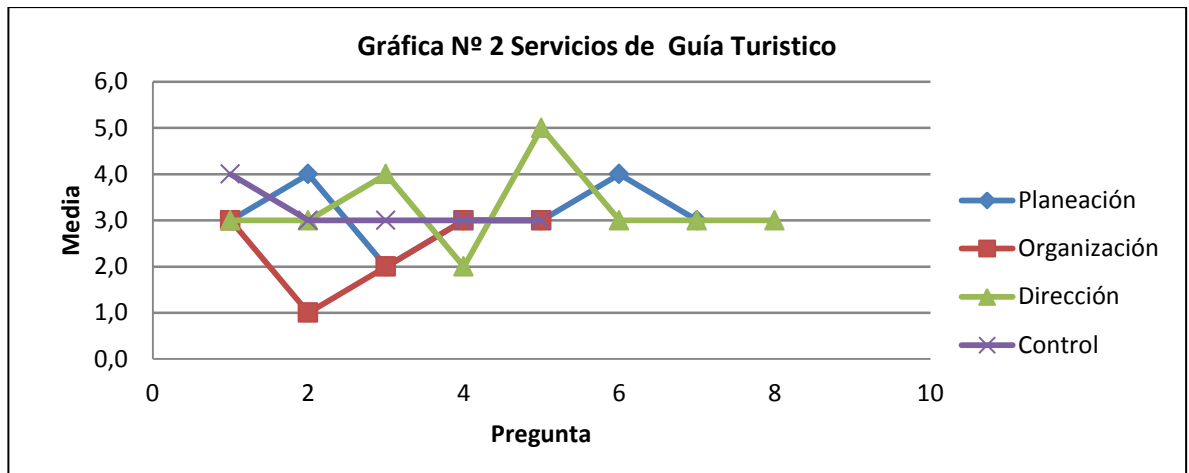
De las 40 empresas encuestadas, se identificó que, la mayoría de las empresas objeto de estudio en este análisis es el siguiente: el 48% de ellas son de Servicios de Asesoría y consultoría, en un 28% están las empresas de Servicios Temporales, el 22% son de Servicios médicos y con un 2% están las empresas de Servicios de Guías turísticos (ver gráfica 1).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

6.1. Caracterización de las empresas de Servicios de guía Turísticos.

Se observa que el intervalo representativo está entre 3 y 4 (ver gráfica 2),



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base en los resultados de la encuesta.

Lo que indica que su forma de administrar está relacionado con el modelo de Relaciones Humanas, justificadas por las siguientes características:

Este subsector representa el 2% de las empresas encuestadas (ver gráfico 1), ya que solo se identificó una empresa en este subsector dentro de nuestro objeto de investigación.

La planeación de la empresa se establece teniendo en cuenta las opiniones de los gerentes y no la de los empleados; esta, se transmite por toda la empresa en forma escrita, del mando más alto a los subordinados.

Se considera que el objetivo principal es proporcionar y vender servicios turísticos con el fin de servir a la comunidad nacional y extranjera, este objetivo está relacionado con la actividad económica de la empresa.

El principal objetivo de este tipo de empresas es asegurar al máximo el bienestar de la empresa y sus trabajadores ya que se les da importancia a todos los

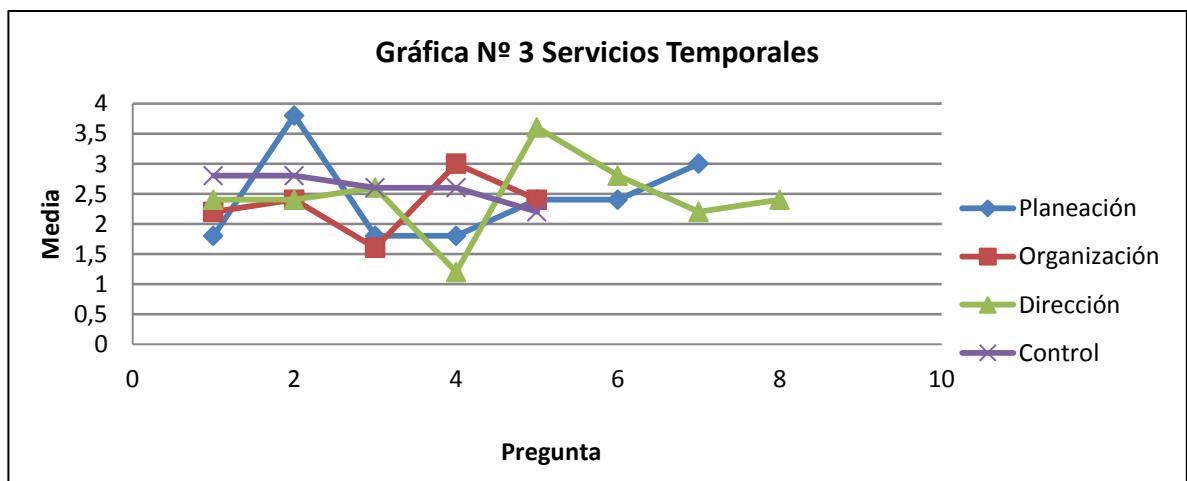
miembros de la empresa desde el nivel más bajo hasta la alta gerencia, debido a que cada uno es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos de la empresa; es decir, tener motivado al personal aumenta la productividad.

Cada uno de los miembros que integran la empresa son especialistas en sus tareas debido a la capacitación y entrenamiento, además se observa que los empleados se motivan en el buen desarrollo de sus actividades buscando incentivos económicos o en especie.

Su proceso administrativo se desarrolla manteniendo elementos útiles para la prestación de su servicio como personal capacitado y especializado en el puesto de trabajo, tecnología y recursos económicos.

6.2. Caracterización de las empresas de servicios temporales.

Se observa que el intervalo representativo está entre 1 y 3 (ver gráfica 3),

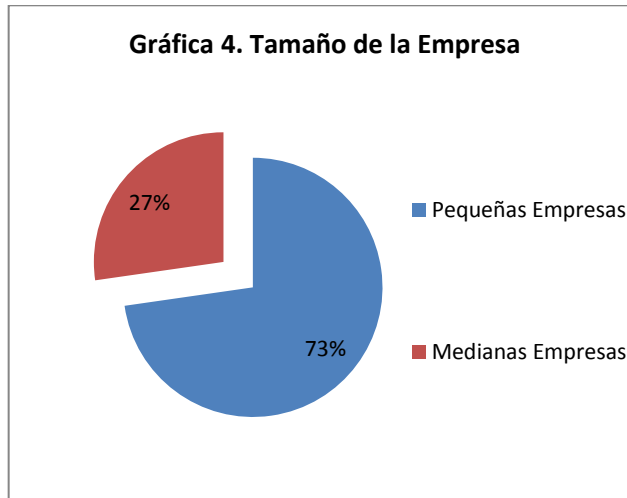


Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Lo que indica que su forma administrar está relacionado con el modelo clásico soportado por las siguientes características:

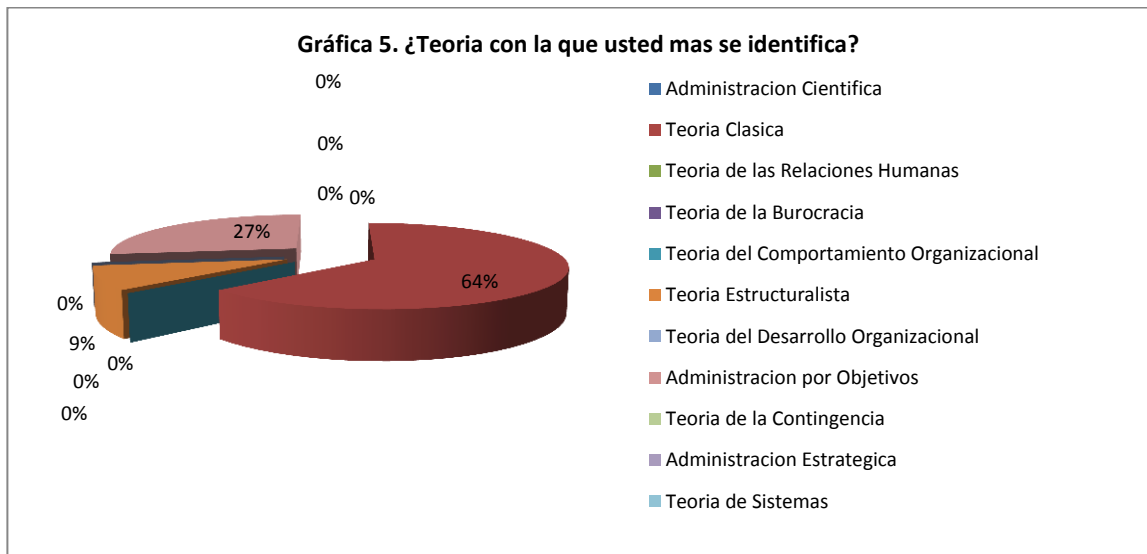
Este subsector representa el 28% de las empresas encuestadas (ver gráfica 1).

Las empresas de servicios temporales en la ciudad de Cartagena son el 73% medianas y el 27% pequeñas empresas (ver gráfica 4).



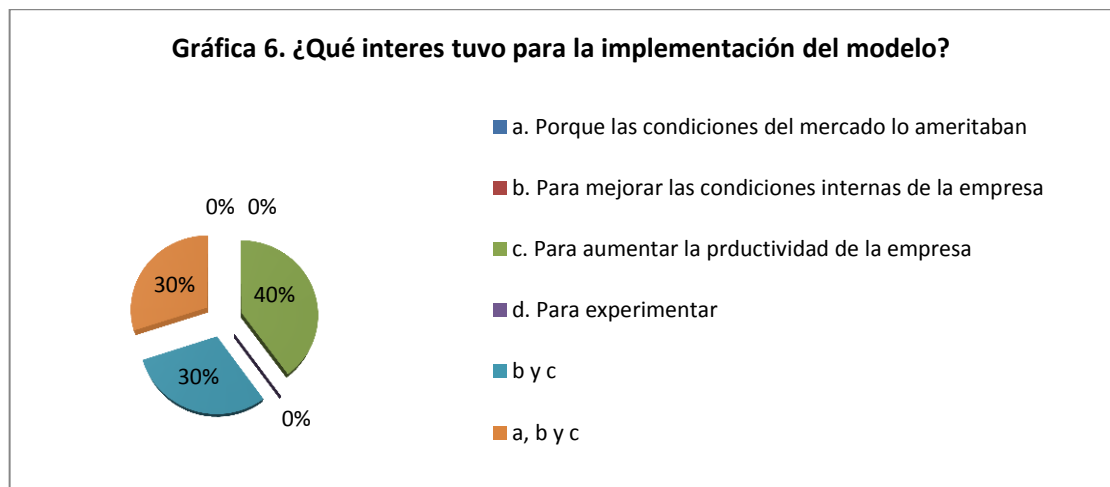
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

El 64% de los gerentes de estas empresas se identifican con la teoría clásica, el 27% con la administración por objetivos y el 9% con la teoría estructuralista (ver gráfica 5).



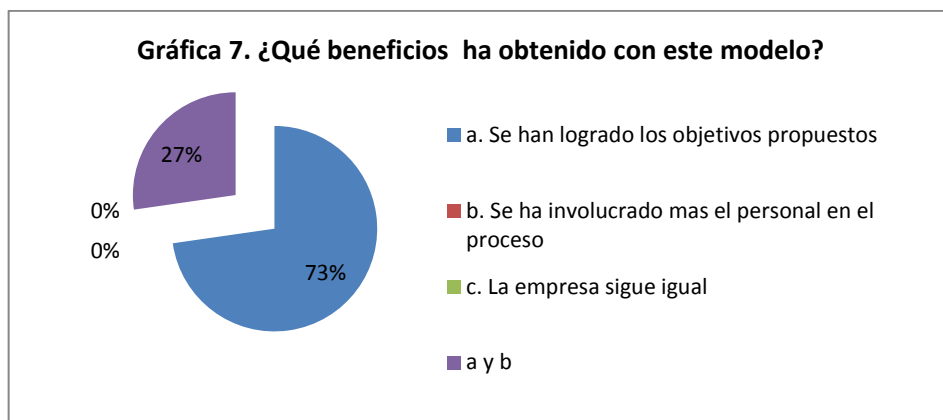
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los gerentes de estas empresas afirman que los intereses principales por los cuales implementaron modelos administrativos específicos en sus empresas son; el 40% para aumentar la productividad de la empresa, el 30% para mejorar las condiciones internas de la empresa y aumentar la productividad y por último el otro 30 % porque las condiciones del mercado lo ameritaban, para aumentar la productividad y mejorar las condiciones internas de la empresa (ver gráfica 6).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Gracias a la implementación de estos modelos estas empresas han obtenido beneficios como el logro de los objetivos propuestos y se ha involucrado más el personal en el proceso (ver gráfica 7).

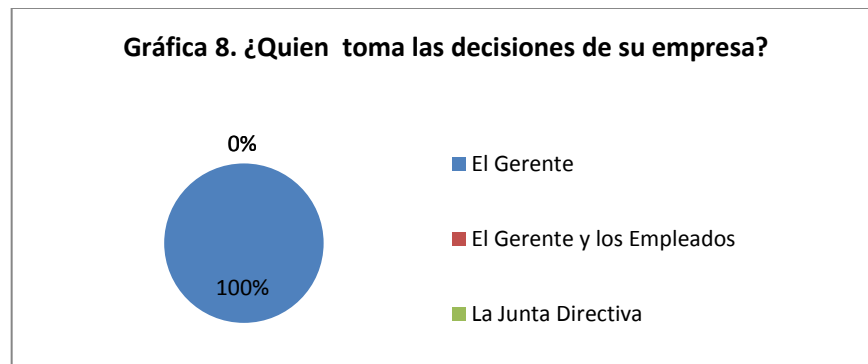


Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

En este subsector el modelo que se encuentra actualmente en las empresas se relaciona más con la Teoría Clásica, por las características encontradas que persiguen este modelo como tal.

El objetivo principal de estas empresas es promover el empleo buscando mejores niveles de vida para la comunidad y menores costos para las empresas contribuyendo a bajar las tasas de desempleo.

Las decisiones son tomadas por el gerente por ser él quien dirige la contratación del empleado y quien en algunas ocasiones remunera al personal (ver gráfica 8).



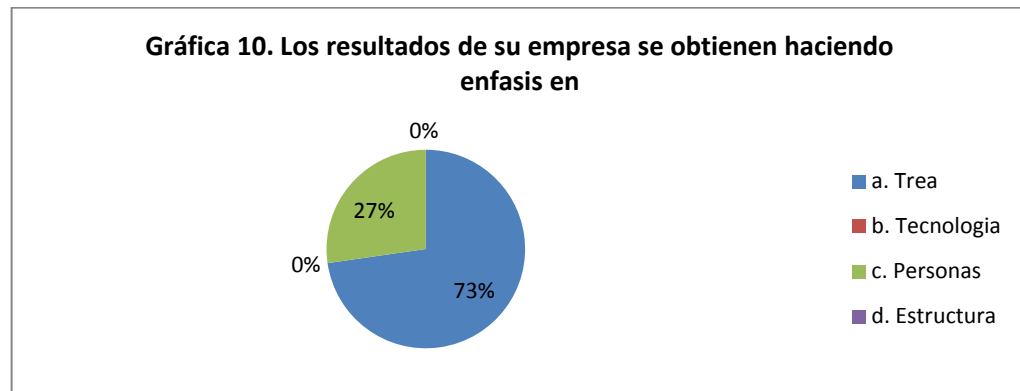
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los gerentes presentan perfiles definidos acerca de las personas que necesitan tener a su disposición para ofrecer el servicio, teniendo en cuenta que estos deben ser especialistas en la actividad que van a realizar (ver gráfica 9).



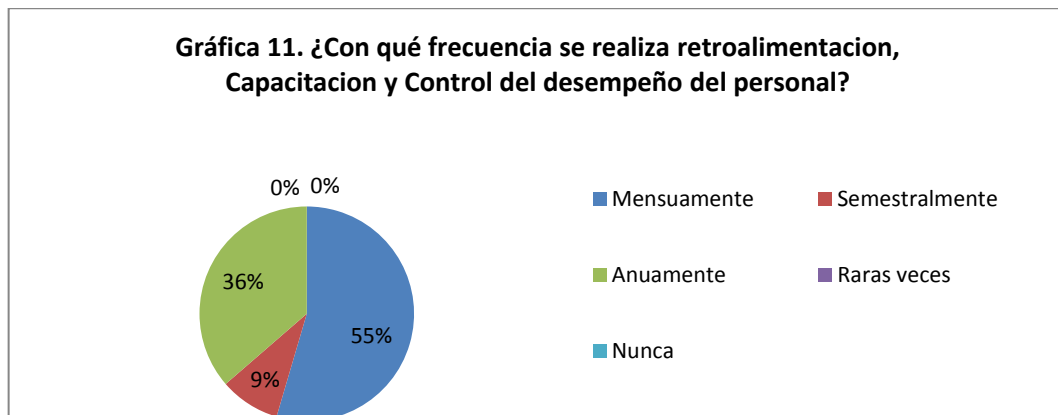
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados de la empresa se obtienen con un 73% haciendo énfasis en las tareas; ya que al empleado se le atribuyen las tareas previamente planificadas y él cumple con desempeñarlas (ver gráfica 10).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

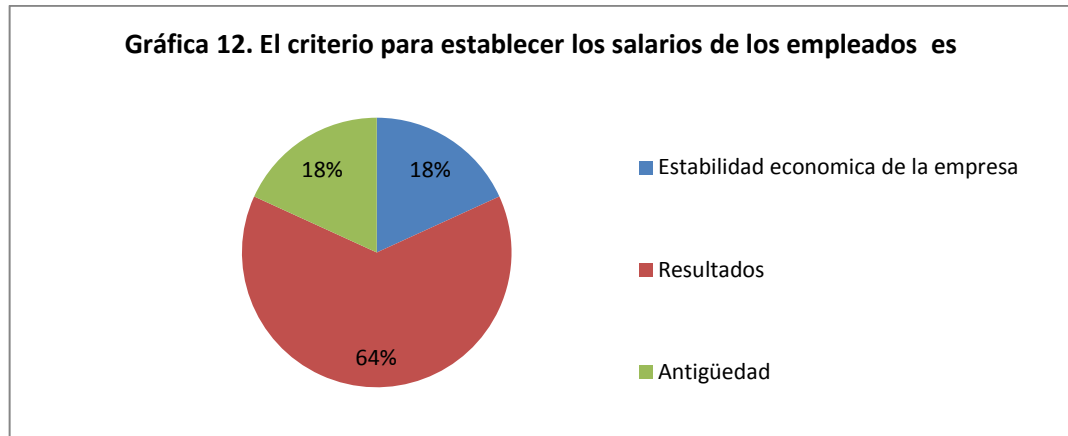
La retroalimentación y capacitaciones en estas empresas se dan constantemente (ver gráfica 11), para brindar trabajadores más capacitados en el área que se desempeñan.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Para la mejor prestación del servicio consideran que los trabajadores tengan por escrito y a su disposición los objetivos, incentivando al empleado la prestación del servicio.

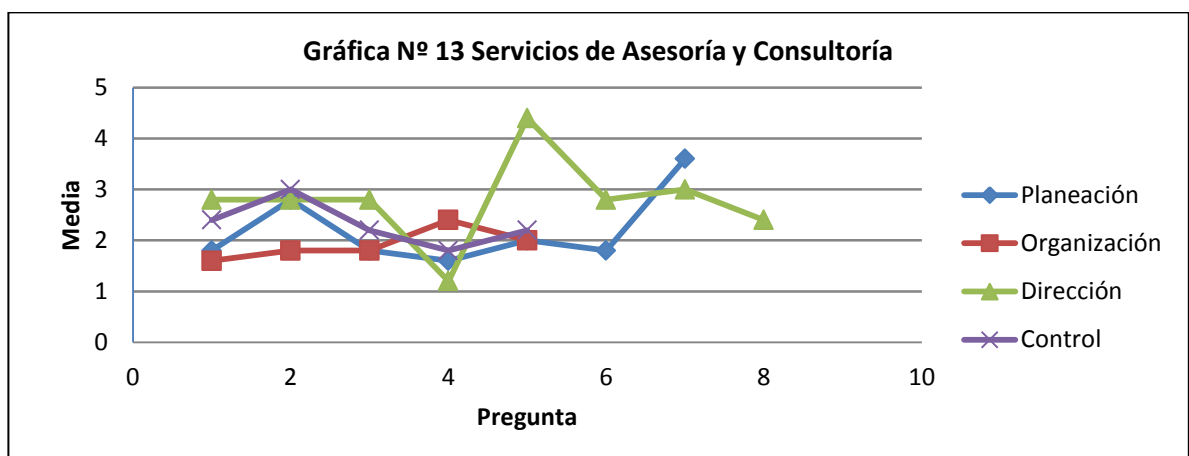
El criterio para establecer los sueldos de los empleados en este tipo de empresas se da con el 64% por los resultados (ver gráfica 12), ya que cuando el trabajador demuestra resultados, es tenido en cuenta para favorecerlos con aumentos salariales.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

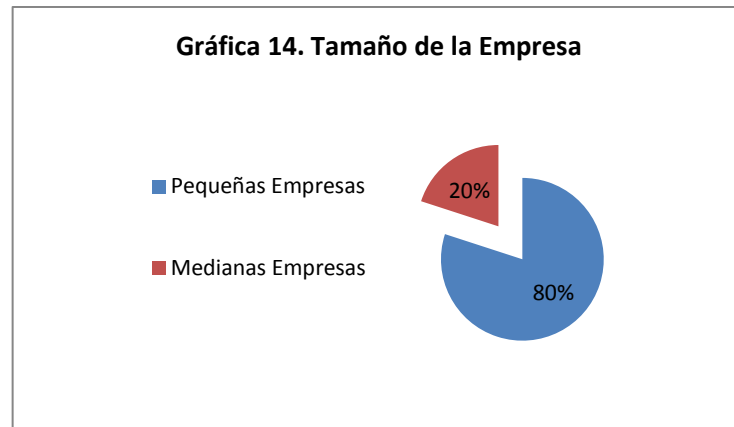
6.3. Caracterización de las empresas de Servicios de Asesoría y Consultoría.

Se observa que el intervalo representativo está entre 1 y 2 (ver grafica 13), lo que indica, que se relaciona con la teoría clásica por las características encontradas en su forma de desarrollar sus actividades.



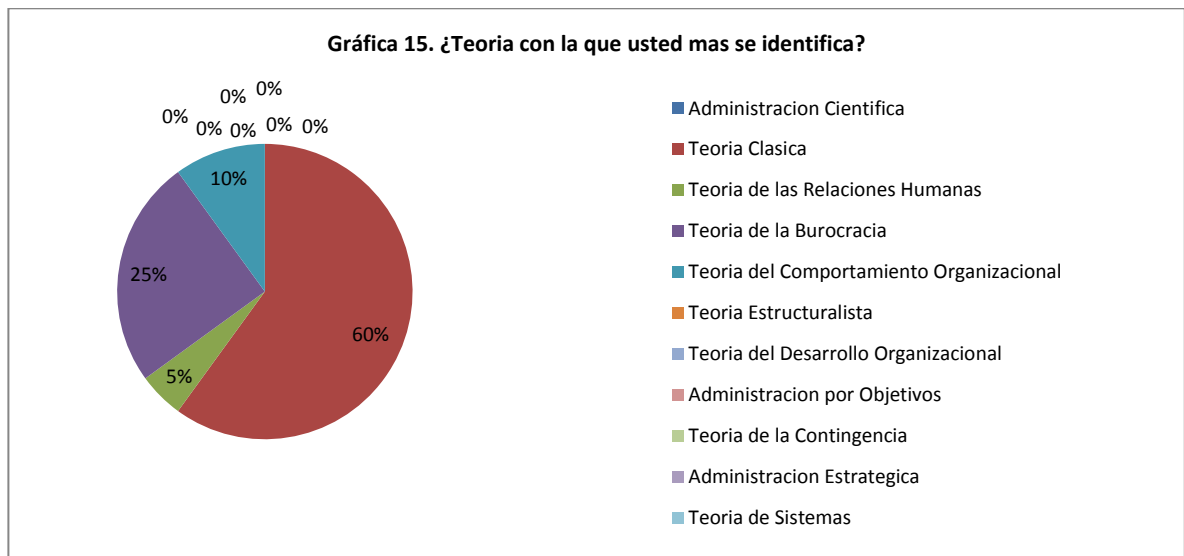
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Este subsector representa el 48% de las empresas encuestadas (ver gráfica 1). Las empresas de asesoría y consultoría de la ciudad de Cartagena son el 80% las pequeñas y el 20% medianas empresas (ver gráfica 14).



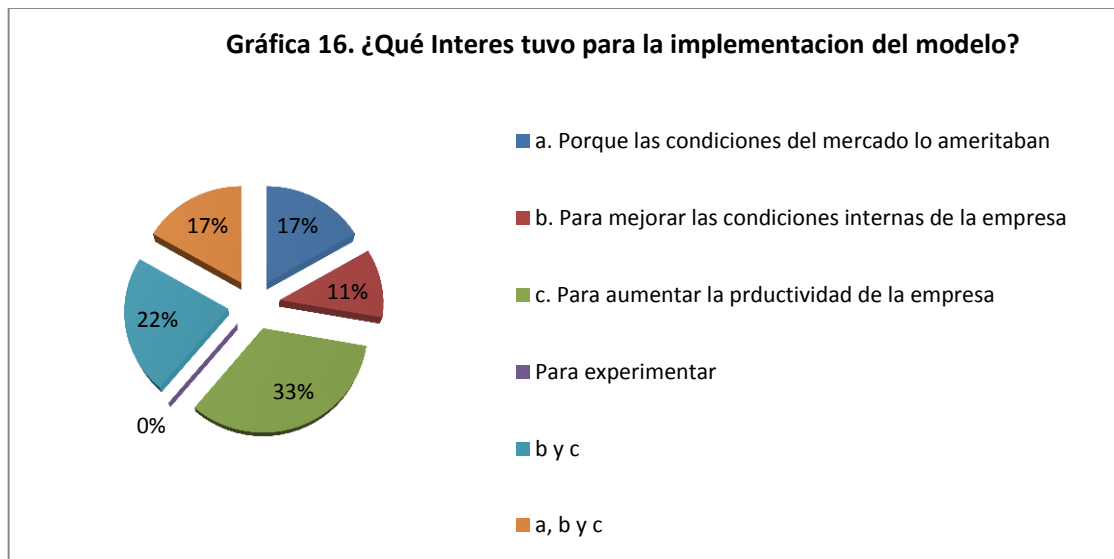
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

El 60% de los gerentes de estas empresas se identifican con la teoría clásica, el 25% con la teoría de la burocracia, el 10 % con la teoría del comportamiento organizacional y el 5 % con la teoría de las relaciones humanas (ver gráfica 15).



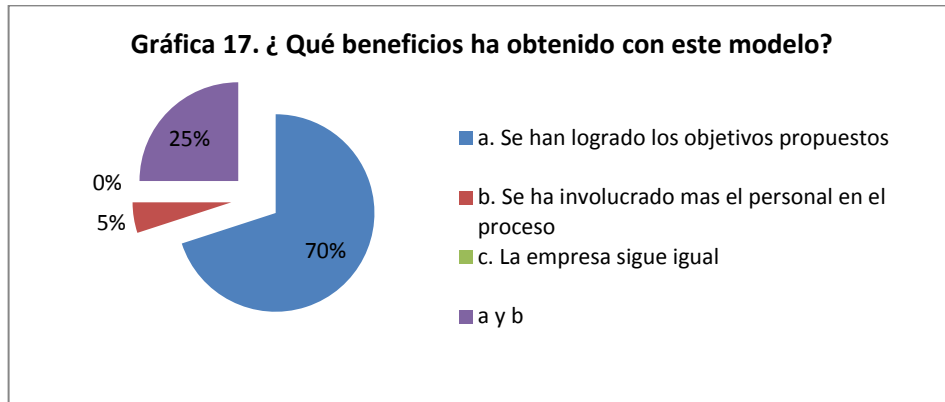
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los gerentes de estas empresas afirman que los intereses principales por los cuales implementaron modelos administrativos específicos en sus empresas son; el 33% para aumentar la productividad de la empresa, el 22% para mejorar las condiciones internas de la empresa y aumentar la productividad, el 17 % porque las condiciones del mercado lo ameritaban, el 17% para aumentar la productividad, mejorar las condiciones internas de la empresa y porque las condiciones del mercado lo ameritaban, el 11% para mejorar las condiciones internas de la empresa (ver gráfica 16).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

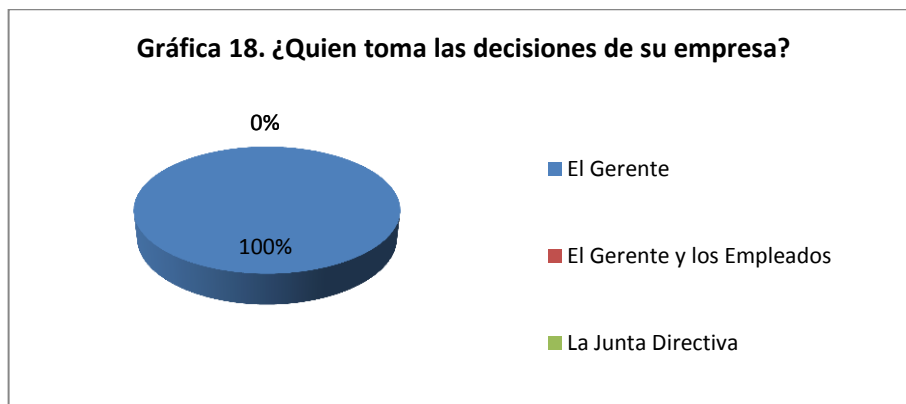
Gracias a la implementación de estos modelos estas empresas han obtenido beneficios como el logro de los objetivos propuestos y se ha involucrado más el personal en el proceso (ver gráfica 17).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

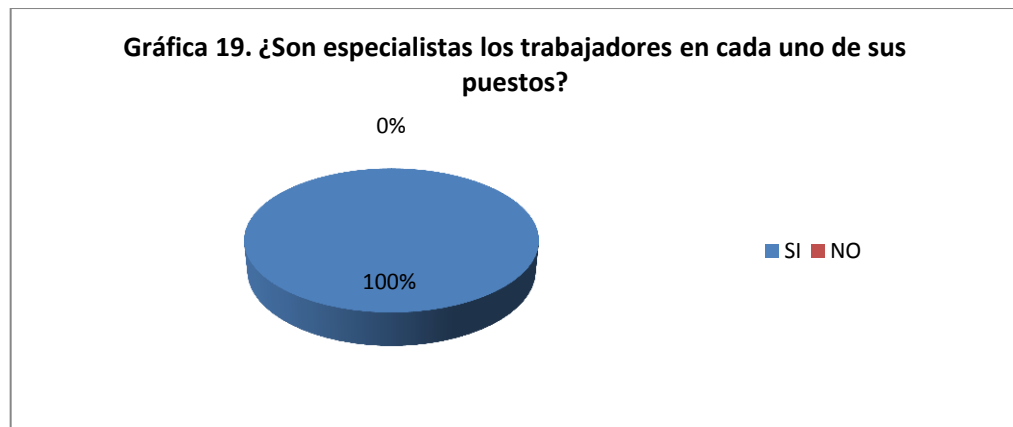
En este subsector el modelo que se encuentra actualmente en las empresas se relaciona más con la Teoría Clásica, por las características encontradas que persiguen este modelo como tal.

Se considera como objetivo principal para este subsector prestar los mejores servicios en las áreas de asesoría y consultoría satisfaciendo así a los clientes. El estilo autocrático en la toma de decisiones es característico en estos gerentes ya que en una representación del 100% es el único que entra en el proceso de tomar decisiones (ver gráfica 18). El trabajador solo recibe instrucciones sobre el modo de trabajar, de esta manera contribuyen al cumplimiento de las metas.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

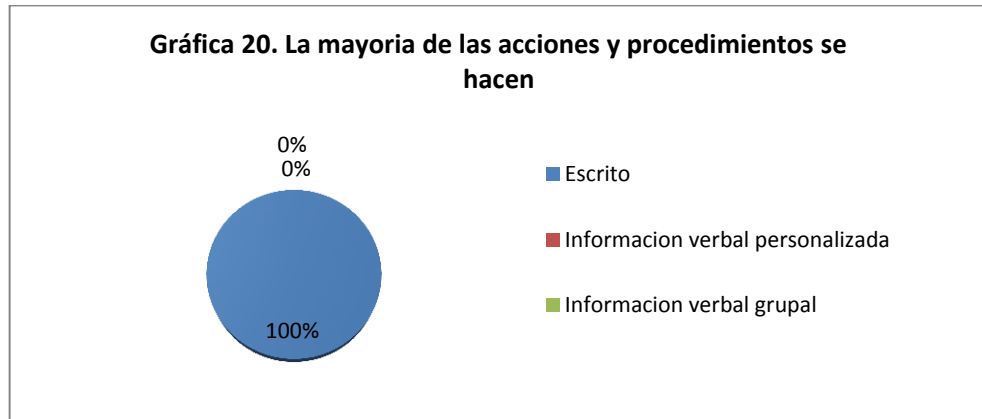
En este tipo de empresas se da el principio de especialización donde se tiene en cuenta en la utilización de las personas, es por esta razón en que todos los trabajadores son especialistas en sus puestos de trabajo y piezas claves para la realización de todas las labores, debido a que son estos los que desarrollan las principales actividades del servicio (ver gráfica 19).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

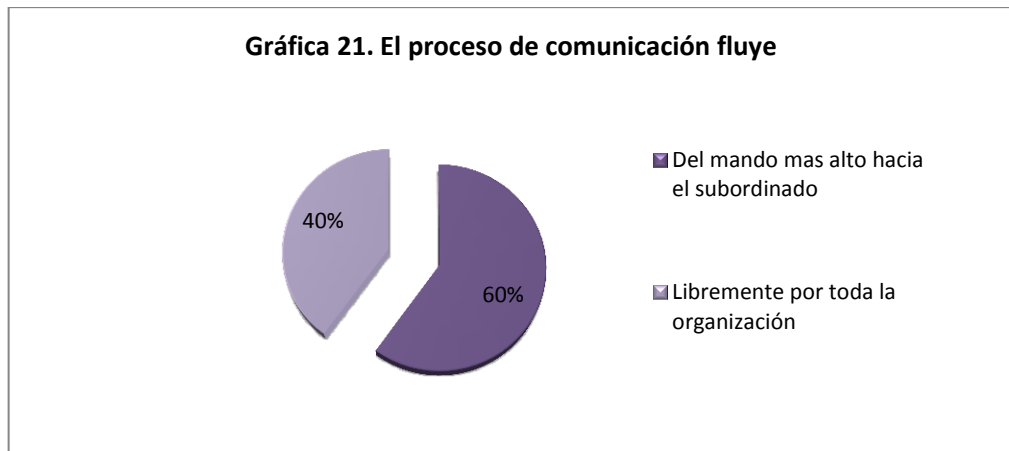
Todo lo enunciado anteriormente nos indica que la autoridad se basa en alguien que debe dar las órdenes y otros que la deben obedecer, es decir, “los subordinados aceptan las órdenes como justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando”⁴¹. Todas las acciones y procedimientos se hacen de forma escrita para evitar filtros de información (ver gráfica 20).

⁴¹ Introducción a la teoría clásica de la administración. Tipo de autoridad legal. Idalberto Chiavenato. Pág. 310



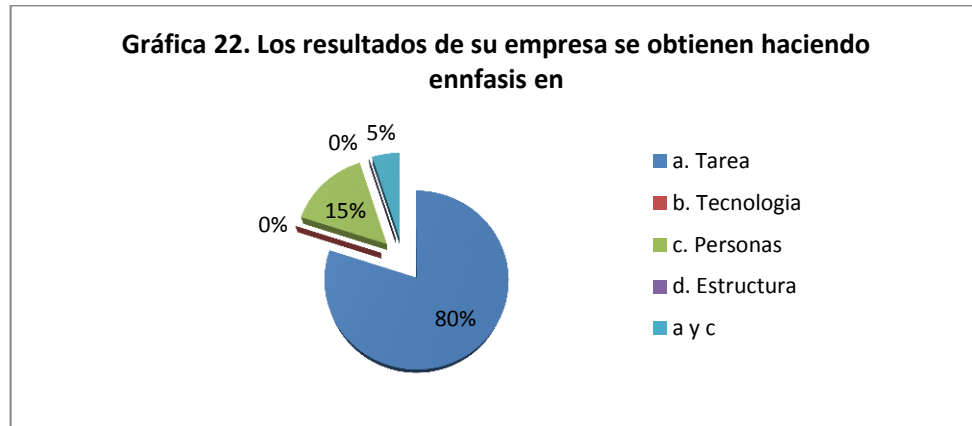
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

El proceso de comunicación de la empresa fluye en un 60% del mando más alto hacia el subordinado, por ser el gerente el único que participa en la decisión final y en un 40% libremente por toda la organización (ver gráfica 21).



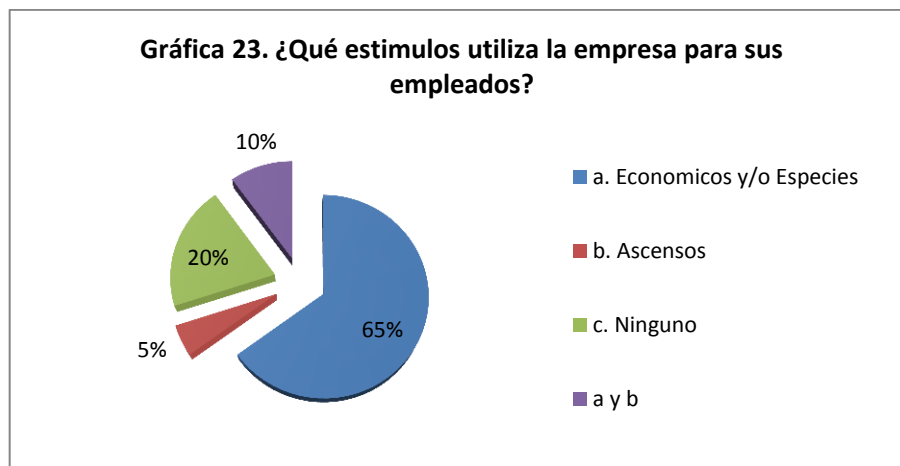
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados de la empresa se obtienen con un 80% haciendo énfasis en las tareas; ya que al empleado se le atribuyen las tareas previamente planificadas y él cumple con desempeñarlas (ver gráfica 22).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

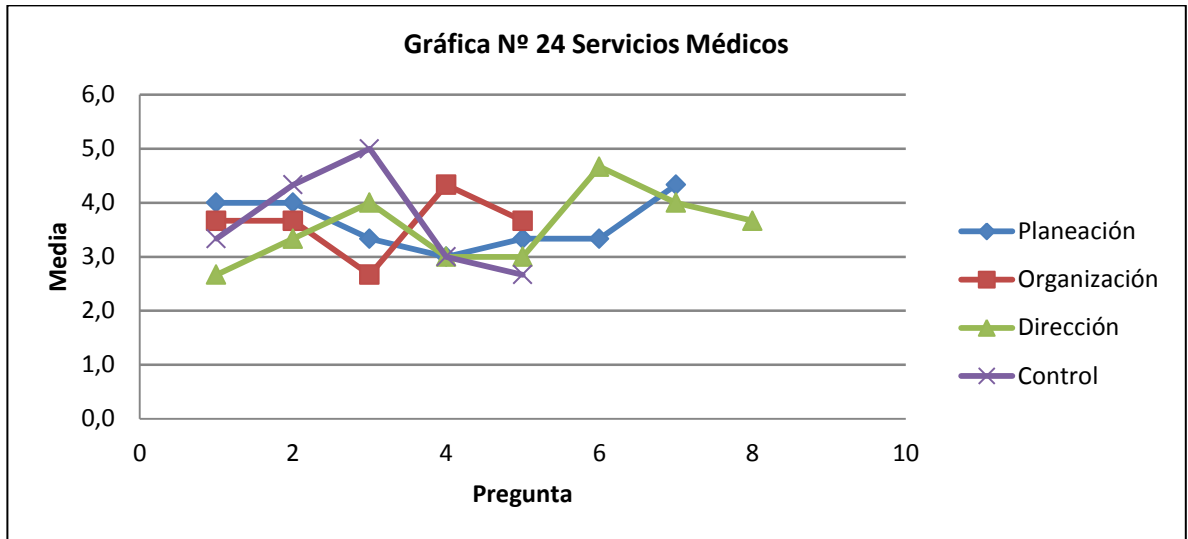
Dentro los estímulos que reciben estos trabajadores de este tipo de empresa el 65% es económico o en especie, por considerar que les ayuda a mejorar sus actividades laborales (ver gráfica 23).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

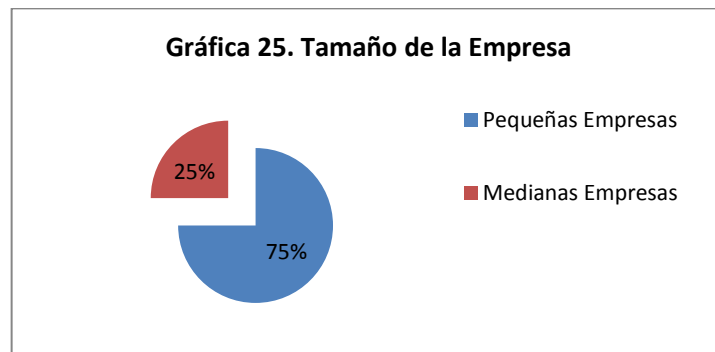
6.4. Caracterización de las empresas de Servicios Médicos.

Se observa que su intervalo está entre 3 y 4 (ver grafica 24), indicando que existe una administración mediante modelos del comportamiento organizacional afirmando los datos arrojados en las encuestas.



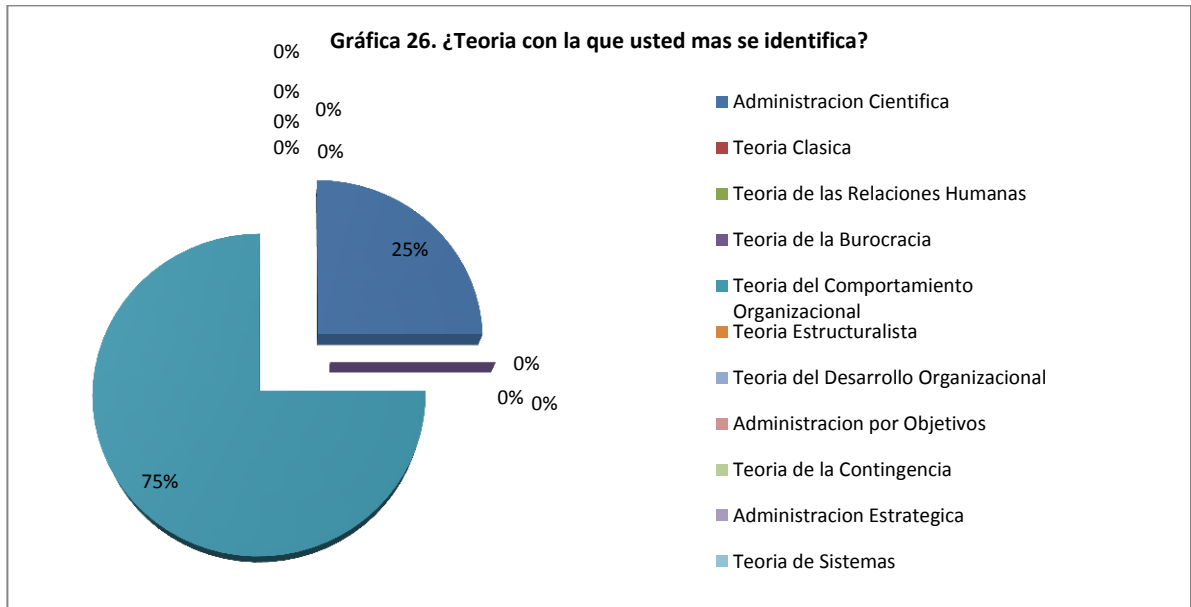
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Este subsector representa el 22% de las empresas encuestadas (ver gráfico 1). Las empresas de servicios médicos en la ciudad de Cartagena son el 75% pequeñas y el 25% medianas empresas (ver gráfica 25).



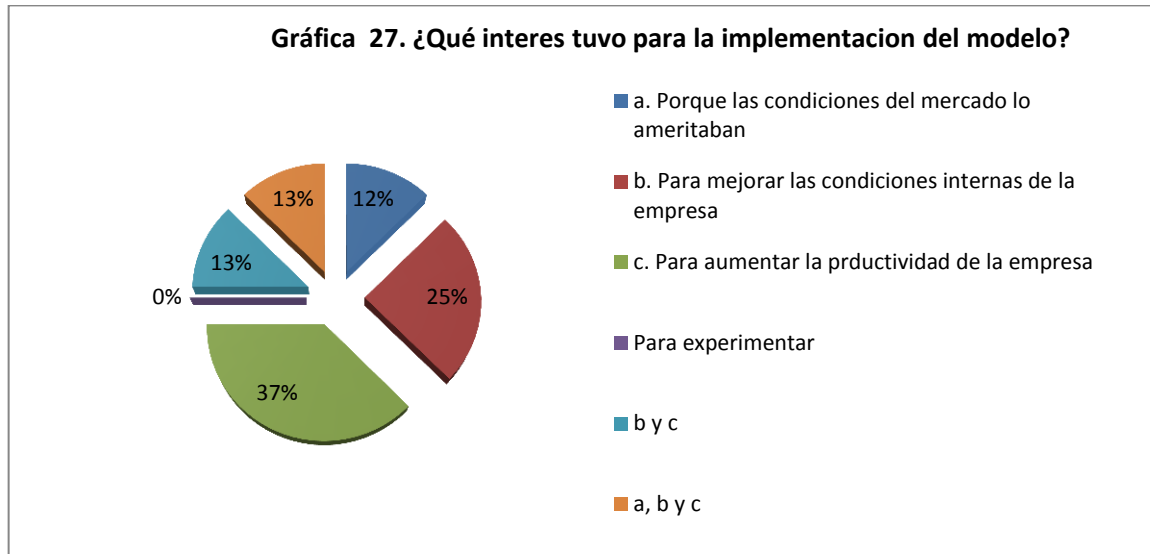
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Las principales teorías con que se relaciona el modelo administrativo aplicados por los respectivos gerentes en este tipos de empresa son en primer lugar con un 75% la Teoría del comportamiento organizacional y en segundo lugar con un 25% la Administración científica (ver gráfica 26).



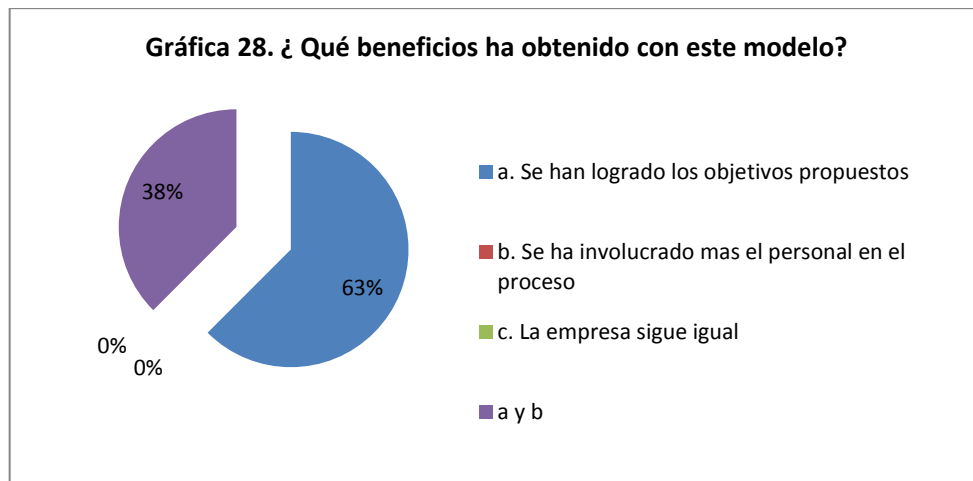
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los gerentes de estas empresas afirmaron que los intereses principales por los cuales implementaron modelos administrativos específicos en sus empresas son; el 37% para aumentar la productividad de la empresa, el 25% para mejorar las condiciones internas de la empresa, el 13% para mejorar las condiciones internas de la empresa y aumentar la productividad, y por último el otro el 13 % porque las condiciones del mercado lo ameritaban, para aumentar la productividad y mejorar las condiciones internas de la empresa (ver gráfica 27).



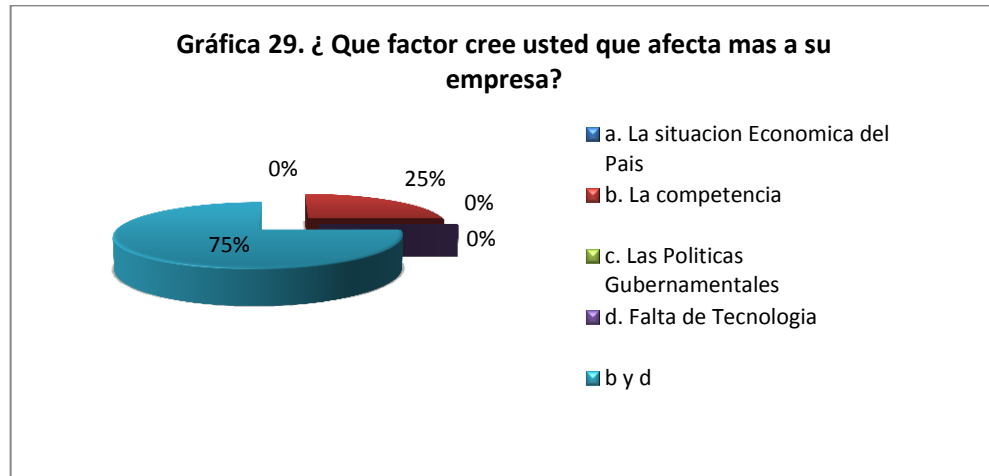
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

La implementación de estos modelos dio como principales beneficios el logro de los objetivos propuestos y la involucración de los empleados con el propósito común de las empresas (ver gráfica 28).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

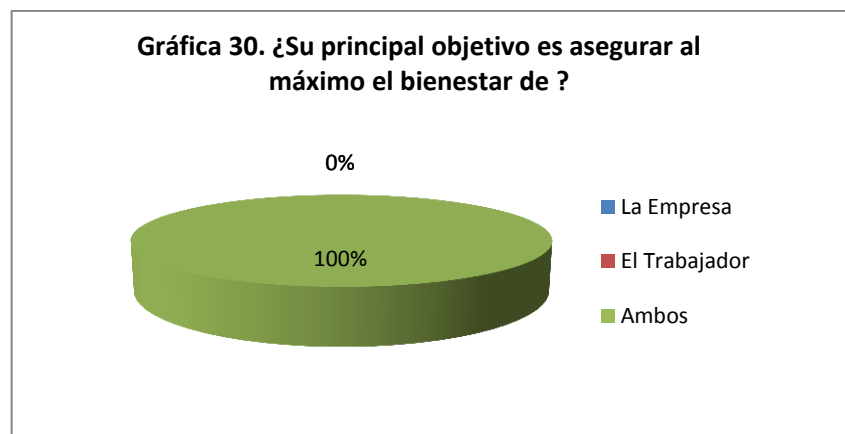
Entre los factores que más afecta a las empresas en este subsector se encuentra: la competencia con un 25% y la falta de tecnología con un 75% (ver gráfica 29).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

En este subsector el modelo que se encuentra actualmente en las empresas se relaciona más con la Teoría del comportamiento organizacional, por las características encontradas que persiguen este modelo como tal.

El principal objetivo de estas empresas es asegurar al máximo el bienestar de la empresa y el trabajador, dándole importancia a todos los miembros de la empresa desde el nivel más bajo hasta la alta gerencia (ver gráfica 30).



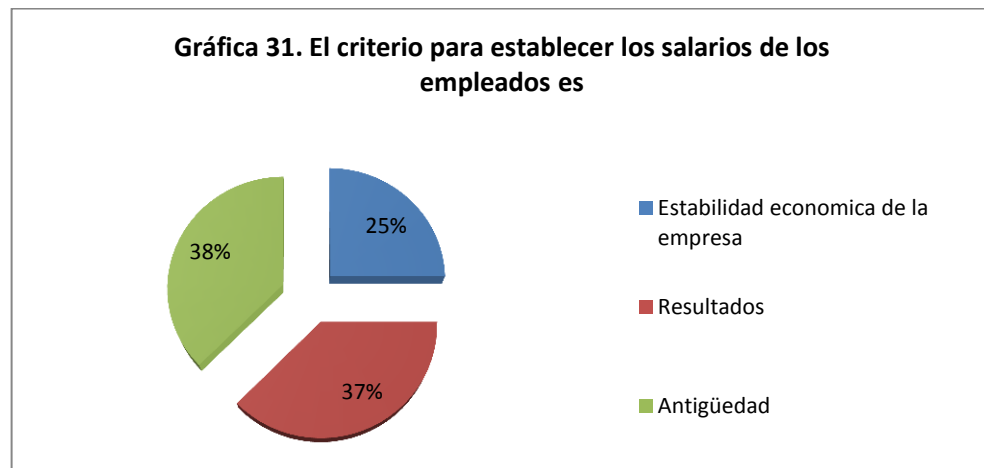
Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Los empleados son un aspecto fundamental para la prestación del servicio, por tal motivo el gerente les permite participación en la planeación que se utiliza, además

como persona responsable de su puesto de trabajo puede participar en la decisión a tomar en el momento que se le presente una determinada situación, es decir, se les otorga un grado de independencia utilizando poco el poder del gerente, todo esto les permite que sean creativos e innovadores en su puesto de trabajo.

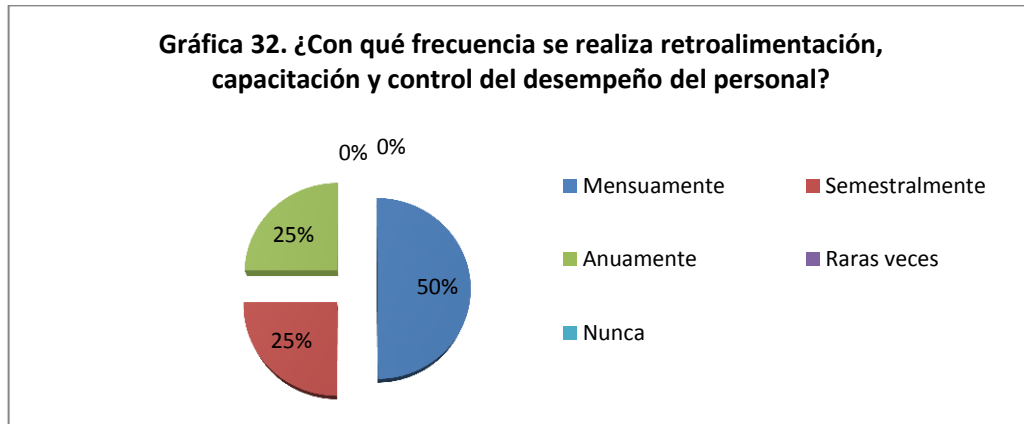
Estas organizaciones trabajan con una estructura orgánica donde la participación del empleado y la comunicación son importantes por ser el servicio ofrecido directamente por ellos.

La motivación es utilizada como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización, son impulsados principalmente por estímulos económicos por eso los salarios con establecidos teniendo en cuenta los resultados obtenidos (ver gráfica 31).



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

Para mejorar la prestación del servicio en este tipo de empresas están en capacitaciones y retroalimentaciones constantemente (ver gráfica 32), considerando que el ambiente cambia con rapidez buscando la especialidad en sus puestos de trabajo.



Fuente: Elaborado por el grupo investigador en base a los resultados de la encuesta.

En estas empresas se preocupan por la evolución de la empresa, por ello poseen herramientas para medir el nivel de crecimiento y desarrollar análisis de debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas.

7. CONCLUSIÓN

Esta investigación sobre la caracterización de los modelos administrativos, para las Pymes de servicios personales de la Ciudad de Cartagena, nos indica el comportamiento administrativo que presentan las empresas al establecer las metas, objetivos, planes estratégicos, dirección, organización y control; este comportamiento se ha relacionado con el avance que han tenido los modelos administrativos ya que se han identificado algunas teorías con los diferentes subsectores. Para su análisis se emplearon herramientas estadísticas tales como observación directa, estudio, tabulación y análisis de encuestas, que permitieron la obtención y sistematización de la información. Finalmente el estudio que se abordó en este proyecto y los resultados obtenidos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La aplicación de la teoría clásica es la más utilizada actualmente (estadísticamente) para este sector, por presentarse característica afines en la administración. Este estilo administrativo muestra como el gerente se está enfrentando a los cambios internos que se presentan a diario en una organización; sin embargo, se tiene en cuenta todos aquellos factores externos que influyen en la presentación del servicio. La especialidad de los trabajadores en su puesto de trabajo va acompañada de reglas y normas, bajo el mando de un solo superior, es decir, cada trabajador le rinde cuentas a su jefe inmediato, siendo característico de ellos la responsabilidad en sus actividades. Además, no se les permite participar en la formulación de planes administrativos ni en toma de decisiones, pero si se les dan a conocer para que se orienten en una misma proyección de lo que la empresa quiere lograr, presentándose un alto grado de autoridad en la alta gerencia.

Estas organizaciones están comprendidas por una estructura formal, lo que las ha llevado a ser prescriptivas y normativas. Incentivan al trabajador en

dinero/especies considerándolos factores importantes que hoy en día se necesitan muchos para satisfacer necesidades básicas o primarias. Todas las acciones o procedimientos son manifestados por escrito, para evitar filtros de información y para que quede constancia de todas las órdenes impuestas.

En la actualidad los gerentes de estas pymes optaron por implementar un modelo administrativo para aumentar la productividad de la empresa y mejorar las condiciones internas de la misma, para así lograr cumplir con mayor efectividad el logro de los objetivos propuestos.

Basándonos en el análisis de los resultados y considerando el bienestar de los empleados y la empresa, se determinó que el modelo más adecuado es un modelo estructuralista, donde la forma burocrática y autocrática esta combinada con un estilo humanístico que a pesar de ser rígidos en la planeación, organización y control, les permite ser flexibles en la dirección. La planeación se desarrolla teniendo en cuenta las opiniones del gerente con poca participación del empleado, pero si se difunde en forma amplia por toda la empresa, en forma escrita. Su organización formal se caracteriza principalmente por las reglas, reglamentos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros mirando a la organización como un todo donde cada uno trabaje e interactúe.

En la dirección se recompensa al trabajador con incentivos y/o especies, reconocimiento y realización personal, dándoles instrucciones sobre el modo de trabajar, permitiéndoles desarrollar su creatividad e innovación. La forma de controlar es mediante sistemas rígidos con supervisiones continuas, evaluando los resultados en forma paralela entre el empleado y el gerente.

Tienen en cuenta el entorno, adaptándose a todos los cambios que se presentan, siempre y cuando su capacidad económica se los permita. La tecnología es la apropiada para la presentación del servicio sin ser considerada de punta ya que

“en general, los problemas tecnológicos de las pymes se desprenden de su tamaño reducido, siendo muy difícil que a nivel individual una empresa pequeña o mediana pueda realizar actividades de investigación y desarrollo inclusive incorporar las tecnologías y servicios tecnológicos que requiere, sin asociarse o sin un decidido apoyo de las otras instancias”⁴²

La certeza de este modelo, se puede relacionar con la situación actual, donde la mayoría de las pymes son administradas por los mismos propietarios, mostrando un estilo clásico que impide la participación del empleado en la planeación desarrollándose con autocracia. Sin embargo, los cambios que se presentan necesitan mayor participación de los empleados por ser ellos quienes están en contacto directo con el cliente; además, son los empleados los que tienen respuestas acerca de las necesidades que presentan.

⁴² ACOPI. Políticas, desarrollo de las pymes de Colombia. Banco interamericano de desarrollo. Departamento nacional de planeación. Pág. 34

8. RECOMENDACIONES

Después de haber recopilado la información necesaria y pertinente a través de la encuesta, entrevista y observación directa a las empresas objeto de estudio de la ciudad de Cartagena, así como la bibliografía usada fue de mucha ayuda para apoyar a la investigación a fin que se cumplieran los objetivos propuestos y teniendo en cuenta las conclusiones resultantes del proceso investigativo, es preciso apuntar algunas sugerencias o recomendaciones para las Empresas de Servicios Personales de la ciudad de Cartagena.

1. Las empresas de servicios personales necesitan hacer de la presentación del servicio, una estructura menos formal, más orgánica, con mejoramientos de nivel tecnológico, menos centralizada donde la comunicación sea más rápida y participativa, con acciones y procedimientos por escrito, para dejar constancia de estos, pero asociados con información grupal que permita la retroalimentación.
2. En la toma de decisiones debe presentarse la participación del empleado, incentivando que sea responsable de su puesto de trabajo y evalúe su desempeño.
3. Estas empresas deben implementar herramientas de evaluación de desempeño y relacionarla en buena medida con los procesos de vinculación, capacitación, desarrollo profesional compensaciones, debido a que es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al objetivo de la organización.

4. Mantener al personal y a los mismos gerentes capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia, esto permitirá que los empleados se expresen al máximo en el trabajo y que se conviertan en miembros activos que contribuyen al bien de la compañía.
5. Además, el dar retroalimentación facilitara al individuo identificar sus debilidades y fortalezas y contar con apoyo para su crecimiento personal por lo tanto es necesario dentro de la empresa ofrecer seminarios, documentos, cd o DVD de audio y video, con mecanismos efectivos para elevar la eficiencia organizacional mediante el uso del trabajo en grupo por ser este el que estimula al individuo en su sentido de pertenencia. Para su logro, se le debe inculcar la importancia de no solamente realizar su trabajo sino tener actitud de colaboración para con los demás.
6. Las empresas en cuanto al proceso de compensaciones pueden llevar a cabo incentivos, que tengan reconocimiento no monetario que estimulen y motiven el interés del personal por lograr mejores resultados.
7. Ofrecerles oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino principalmente de progreso y desarrollo personal), estimulando la labor diaria y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
8. También es importante establecer relaciones con las demás Pymes que conformen un subsector específico, considerando que mutuamente se pueden establecer aprendizajes que de una u otra forma sirvan para la mejor prestación del servicio.

9. BIBLIOGRAFIA

- ACOPI. Políticas, desarrollo de las pymes de Colombia. Banco interamericano de desarrollo. Departamento nacional de planeación.
- ADRIANI, Carlos. BIASCA Rodolfo. RODRIGUEZ, Mauricio. Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial. Bogotá: Editorial NORMA, 2003. 327p. ISBN 970-09-0655-8.
- ANIF. Selfinver. Condiciones para el desarrollo de un mercado de titularización de cartera pyme en Colombia, 2005. 37p.
- BALCAZAR, Patricia. Investigación cualitativa. Primera edición 2005.
- BARRAGAN, Rossana. SALMAN, Ton. AYLLON, Virginia. SANJINES, Javier. LANGER, Erick. CORDOVA, Julio. ROJAS, Rafael. Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. 3 Edición.
- BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología para la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 Ed. México: Editorial PERSON EDUCACION, 2006. 304p. ISBN 970-26-0645-4
- BLACK PORTER, Michael. Administración. Editorial Person Educación, México, 2006. ISBN: 970-26-0760-4.
- CABREJO. Belisario. Investigación de mercadeo. Centro de publicaciones EAFIT. Tercera edición.
- CHIAVENATO. Idalberto. Administración: proceso administrativo. Editorial. McGraw-Hill, Colombia, 2000, edición 3.

- CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- DA SILVA, Reinaldo. Teoría de la Administración. Primera edición.
- DAFT, Richard. Administración. Sexta edición. Editorial Thomson.
- INCONTEC. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486
- LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. 3 Ed. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones, 2004. 166p. ISBN 958-648-372-X.
- MUNGUÍA, Alfonso. G, Enrique. OCEGUEDA, Vicente. Editorial Umbral. Actualizado en 2006. México.
- OYOS, Rider. Orientaciones para el Desarrollo de Trabajos de Grado. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, 2004. 24p.
- RAMÍREZ. Carlos. Fundamentos de Administración. Segunda edición. Eco ediciones S. A. Colombia.
- REYES, Agustín. Administración por objetivos. Editorial Limusa 2005. México.
- RODRÍGUEZ. Astrid. La realidad de la pyme colombiana: Desafío para el desarrollo. Bogotá: FUNDES, 186p.
- RODRÍGUEZ. Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México DF: Editorial THOMSON, 2002. 340p. ISBN 970-686-242-0.
- SORIA, Víctor Manuel. Relaciones Humanas. Segunda edición. Editorial Limusa. México.

- SOTO, Eduardo. DOLAN, Simón. Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. México D.F.: Editorial THOMSON, 2004. 237p. ISBN 970-686-351-1.
- STONER, James A. FREEMAN, Eduardo R. Administración Editorial. Pearson Educación. Sexta edición. México.
- WEBER, Max. La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Editorial reus. S. A. Madrid.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIOS PERSONALES

OBJETIVO: Identificar el tipo de Modelo Administrativo en las Pequeñas y Medianas empresas de Servicios Personales en la ciudad de Cartagena.

INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social _____

Dirección _____

Nombre del Gerente o Representante Legal _____

1. ¿Qué actividad económica se desarrolla en su empresa?

- a. Servicios de Guía Turísticos_____
- b. Servicios Médicos_____
- c. Servicios de Asesoría y Consultoría_____
- d. Servicios Temporales_____

2. ¿Actualmente con cuántos trabajadores cuenta? _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3. De los siguientes factores, ¿cuál cree usted que es la que más afecta a su negocio? Seleccione 1 o más respuesta.

- a. La Situación Económica del País_____
- b. La Competencia _____
- c. Las Políticas Gubernamentales_____
- d. Falta de Tecnología_____

e. Otros Factores_____

¿Cuáles?_____

4. Indique la teoría administrativa con la cual se identifica la empresa.

- a. Administración Científica_____
- b. Teoría Clásica_____
- c. Teoría de las Relaciones Humanas_____
- d. Teoría de la Burocracia_____
- e. Teoría del Comportamiento Organizacional_____
- f. Teoría Estructuralista_____
- g. Teoría del Desarrollo Organizacional_____
- h. Administración por Objetivos_____
- i. Teoría de la Contingencia_____
- j. Administración Estratégica_____
- k. Teoría de Sistemas_____

5. ¿Usted implemento el modelo administrativo que se encuentra actualmente en la empresa?

- a. Si_____
- b. No_____

Si la respuesta fue **NO** omita responder la pregunta número 6

6. ¿Qué interés tuvo para implementar ese modelo? Seleccione 1 o más respuestas.

- a. Porque las condiciones del mercado lo ameritaban_____
- b. Para mejorar las condiciones internas de la empresa_____
- c. Para aumentar la productividad de la empresa_____

d. Para experimentar_____

e. Otro_____

Cuál _____

7. ¿Qué beneficios ha obtenido con este modelo?

a. Se han logrado los objetivos propuestos_____

b. Se ha involucrado más al personal en el proceso_____

c. La empresa sigue igual_____

d. Otro_____

Cuál _____

8. ¿Está conforme con el modelo administrativo que se encuentra actualmente en la empresa?

a. Si_____ b. No_____

Si la respuesta fue **SI** omita responder la pregunta número 9.

9. ¿Cuáles son la causa de su inconformidad? Seleccione 1 o más respuestas.

a. No está acostumbrado a trabajar con este tipo de modelos_____

b. Es muy rígido_____

c. Es muy flexible_____

d. Causa inconvenientes a nivel interno de la empresa_____

e. Causa inconvenientes a nivel externo de la empresa_____

f. Otra_____

Cuál _____

10. Su principal objetivo es el de asegurar al máximo el bienestar de:

- a. La empresa_____ b. El trabajador_____ c. Ambos_____

11. ¿Quién toma las decisiones en su empresa?

- a. El Gerente de la empresa_____
- b. El Gerente y los Empleados_____
- c. Junta Directiva_____

12. ¿A qué reglamento(s), usted le da mayor importancia al administrar su organización?

- a. Reglamento interno del trabajo_____
- b. Otro_____

Cuál _____

13. ¿Qué estímulo utiliza la empresa para sus empleados? Seleccione 1 o más respuestas.

- a. Económico y/o especie_____
- b. Ascenso_____
- c. Ninguno_____

14. ¿Son especialistas los trabajadores en cada uno de sus puestos?

- a. Sí_____ b. No_____

15. Los resultados de su empresa, se obtienen haciendo énfasis en:

- a. Tarea_____ b. Tecnología_____ c. Personas_____ d. Estructura_____

16. La mayoría de las acciones y procedimientos se hacen por:

- a. Escrito_____
 - b. Información verbal personalizada_____
 - c. Información verbal grupal_____
- 17. ¿Mantiene relaciones con las demás entidades que presten el mismo servicio o producto?**
- a. Sí_____
 - b. No_____
- 18. ¿Con qué frecuencia, se realiza la retroalimentación, capacitación y control del desempeño de personal?**
- a. Mensualmente_____
 - b. Semestralmente_____
 - c. Anualmente_____
 - d. Raras veces_____
 - e. Nunca_____
- 19. ¿Alguna vez ha reestructurado su empresa?**
- a. Sí_____
 - b. No_____
- 20. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que es más importante para la empresa?**
- a. Ambiente_____
 - b. Tecnología_____
- 21. El proceso de comunicación en su empresa fluye:**
- a. Del mando más alto hacia los subordinados_____
 - b. Libremente por toda la organización_____
- 22. ¿Es fácil para su empresa añadir negocios y productos nuevos?**
- a. Sí_____
 - b. No_____
- 23. El criterio para establecer los salarios de los empleados es:**
- a. Estabilidad económica de la empresa_____
 - b. Resultados_____
 - c. Antigüedad_____

24. ¿Realiza análisis que facilite la comparación de las amenazas y oportunidades, con las fuerzas y debilidades de la empresa?

a. Sí_____ b. No_____

25. ¿Utilizan herramientas de análisis que le permitan ver cómo ha evolucionado su empresa en un determinado tiempo?

a. Sí_____ b. No_____

Anexo B. Encuesta de validación.

ENCUESTA DE VALIDACIÓN Y VERIFICACIÓN DE PERFIL ORGANIZACIONAL

Razón Social: _____

Nombre del Gerente: _____

Subsector: _____

PLANEACIÓN	CARACTERÍSTICAS 1	RANGOS					CARACTERÍSTICAS 2
		1	2	3	4	5	
La empresa observa el entorno en forma	Estable y predecible	1	2	3	4	5	Dinámico e impredecible
El nivel tecnológico en su empresa esta:	Obsoleto	1	2	3	4	5	De punta
La visión se realizó teniendo en cuenta las opiniones	Del gerente	1	2	3	4	5	Participativa
La misión se realizó teniendo en cuenta las opiniones	Del gerente	1	2	3	4	5	Participativa
Las estrategias son planeadas por:	El gerente	1	2	3	4	5	En forma participativa
El plan estratégico se difunde:	Entre directivos	1	2	3	4	5	En forma amplia por toda la empresa
En la definición de objetivos	Nada queda por escrito y los objetivos casi no se comprenden	1	2	3	4	5	Están por escrito y a disposición de los miembros de la empresa
ORGANIZACIÓN							
La estrategia de la empresa concentra la delegación de autoridad en:	Alta gerencia	1	2	3	4	5	Niveles inferiores
La estructura en su empresa es:	Mecánica	1	2	3	4	5	Orgánica
Se establecen líneas de autoridad en base a	Existen reglas y normas para el desempeño de funciones	1	2	3	4	5	No existen reglas ni normas para el desempeño de funciones

La departamentalización en su empresa conlleva a:	Producir lo que quiere la empresa	1	2	3	4	5	Producir o mirar lo que quiere el cliente
En su estructura organizacional se hace énfasis en:	El manejo y procedimiento de los empleados en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5	El manejo de las nuevas tecnologías, la competencia, nuevos mercados, etc.
DIRECCIÓN							
El desempeño del trabajador en su puesto de trabajo:	Son rutinarios y conformistas	1	2	3	4	5	Son creativos e innovadores
La autoridad para tomar decisiones dentro de su empresa se distribuye de tal forma que	Se fijan las directrices sin participación del grupo	1	2	3	4	5	Otorga un alto grado de independencia a los subordinados utilizando poco su poder
Las personas contribuyen al cumplimiento de las metas basados en:	Instrucciones sobre el modo de trabajo	1	2	3	4	5	Capacitación y entrenamiento constante para la toma de decisiones en ambientes que cambian con rapidez
El trabajador se ve motivado a desarrollar sus actividades en búsqueda de:	Un incentivo en dinero y/o especie	1	2	3	4	5	Reconocimiento, Realización personal, responsabilidad
Los logros exitosos de los empleados en el puesto de trabajo	No son recompensables por considerarse que corresponden a su labor	1	2	3	4	5	Son recompensables por considerar que los motivara a mejorar su labor
Las barreras y fallas en la comunicación surgen por:	Una estructura organizacional de muchos niveles, que dificultan el libre tránsito de esta	1	2	3	4	5	Hay una estructura muy plana donde los empleados en ocasiones no entienden de forma clara los mensajes transmitidos y recibidos

Para que la comunicación con la empresa sea confiable y sincera se debe	Manejar un sistema de comunicación donde todas las acciones y procedimientos sean por escrito, evitando así los filtros de información	1	2	3	4	5	Manejar un sistema de comunicación donde la interacción entre los subordinados y gerente permite la retroalimentación, preguntas y respuestas inmediatas
Una de las mejores formas de decidir cuanta autoridad será necesaria para lograr una tarea es:	El gerente sea el único que participe en la decisión	1	2	3	4	5	El empleado que será responsable de esa tarea participe en la decisión
CONTROL							
Los sistemas de control son:	Rígidos	1	2	3	4	5	Flexibles
Se controla la ejecución del trabajo con	Supervisión continua	1	2	3	4	5	Guía con un supervisor
La Evaluación de los resultados se da por	La contribución de cada trabajador evaluado por el gerente	1	2	3	4	5	La dirección y el control de cada empleado
La medición del desempeño se hace	En forma anticipada con el fin de detectar las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas	1	2	3	4	5	Se hace al momento de identificar las desviaciones y actúe mediante acciones a correctas
Usted como gerente puede corregir las desviaciones durante el proceso de la siguiente forma	Reaccionando y retroalimentando las funciones al personal de la empresa	1	2	3	4	5	Reorganizando los planes y diseñando las metas de proyección en la empresa

RESUMEN

Este proyecto de investigación que consiste en analizar la caracterización de los modelos administrativos de las PYMES de servicios personales en la ciudad de Cartagena, con el propósito de crear una herramienta que sirva para el mejoramiento de los procesos administrativos en empresas nuevas o ya existentes.

Con base a información suministrada, base de datos, en donde estaban representado nuestro objeto de estudio, se identificó la población en donde estaba subdivida por actividad económica: Servicios de Guía turístico, Asesoría y consultoría, Médicos, Temporales.

Para el análisis de los modelos administrativos se compararon los procesos administrativos empleados en cada una de estas PYMES con los principios y características de teorías administrativas definidas en el marco teórico, implementando herramientas de estudio como encuestas de selección múltiple con única y múltiple respuesta y encuestas de caracterización diferencial semántica.

Con el análisis de los datos obtenidos se llegó a la conclusión que en su mayoría los modelos implementados en estas PYMES tienden a ser un poco rígidos en los métodos de administrar enfocados principalmente a la teoría Clásica y Científica.

En la búsqueda de aportar en la comodidad empresa, empleado y entorno se caracterizó un modelo basado en nuestro criterio enfocado a características de la teoría estructuralista en donde la autocracia y la burocracia en combinación y características de la teoría humanista permite una rigidez que den seguridad a los intereses de la empresa y una flexibilidad que den comodidad a los empleados, y permita una interacción con el entorno sirviendo como fuente de información para retroalimentar en vía de mejoramientos y adaptabilidad a los constantes cambio que hoy en día son mas exigentes.