

**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA CAFÉ  
CAMISETAS.**

**RÓMULO OSORIO  
ROBERTO OSORIO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL  
CARTAGENA, COLOMBIA**

**2013**

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2. JUSTIFICACION.....	8
3. OBJETIVOS .....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
4. MARCO REFERENCIAL.....	9
4.1 ESTADO DEL ARTE .....	9
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	11
4.3 MARCO TEÓRICO .....	13
Enfoques de la Administración .....	13
Proceso administrativo.....	17
5. DISEÑO METODOLOGICO .....	40
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
5.2 POBLACION Y MUESTRA .....	40
5.2.1 Población.....	40
5.2.2 Muestra .....	40
5.3 Fuentes de información.....	40
5.4 Técnicas de recolección de la información .....	41
5.5 Interpretación de la información .....	41
6. RESULTADOS.....	41

6.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	41
6.2	ARTICULACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	54
6.3	FORMA EN QUE INFLUYEN LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA. ....	61
6.4	RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CAFÉ CAMISETAS. ....	67
7.	CONCLUSIONES.....	73
	BIBLIOGRAFÍA: .....	75

## **RESUMEN**

En un mundo globalizado como el de hoy, las empresas deben diseñar herramientas efectivas que garanticen la consecución ventajas significativas sobre sus competidores a nivel nacional e internacional, para lo cual, se hace necesario que el sistema administrativo de la misma, este estructurado de tal manera que contribuya al desarrollo de su competitividad. Partiendo de lo anterior, en presente trabajo se pretende estudiar el caso de la empresa colombiana Café Camisetas, dedicada a la producción y distribución de camisetas tipo T-shirt, con el objetivo de caracterizar el proceso administrativo de la empresa en cuestión, aplicando la teoría neoclásica de la administración. Este estudio es de vital importancia para Café Camisetas, por lo que sienta la base para la reflexión sobre la efectividad con la cual se están ejecutando las funciones administrativas con el ánimo de mejorar continuamente. Para cumplir con los requerimientos del estudio se realiza una investigación de carácter descriptivo, buscando caracterizar los elementos del proceso administrativo de café camisetas, los instrumentos de recolección aplicados son la entrevista y la observación directa. Los resultados obtenidos de la investigación reflejan que existen algunos elementos de las funciones administrativas que se ejecutan de manera informal y de estas la mayoría afecta negativamente a la gestión de la empresa, por tal motivo, se propone a la organización implementar ciertas recomendaciones para el funcionamiento de la estructura organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio, pretende ser realizado en la empresa Café Camisetas E.U. cuyo domicilio principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, ubicada en la región andina al interior del país.

La empresa fue fundada en el año 2004 con el nombre de SUMMER, dedicada a la comercialización de prendas de vestir, bajo la denominación de sociedad familiar, posteriormente, esta sociedad se disuelve y se constituyen empresas independientes, es así como en el año 2006, con la adquisición de nueva maquinaria y la inversión en activos estratégicos diferenciadores, se constituye la organización la cual cambia su razón social a Café Camisetas E.U, identificada con el NIT 52995487-1, cuyo objeto social es la producción y comercialización de camisetas de tipo T-Shirt.

El tema principal de la investigación (el proceso administrativo) tiene sus antecedentes en la teoría clásica de la administración, que según las consideraciones de Chiavenato (2004) fue desarrollada en sus inicios por Henry Fayol, luego, es abordado por un conjunto de investigadores hacia la década de los 50 creando un nuevo enfoque de la teoría administrativa, denominado enfoque neoclásico de la administración, en este, el énfasis principal es identificar el que hacer del administrador, definiendo que este ejecuta sus actividades a través del proceso administrativo, que no es más que el proceso sistemático de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una organización y guiarla hacia el logro de sus objetivos (Chiavenato 2004). Lo cual contribuirá para la investigación a identificar aspectos positivos o negativos dentro de su proceso administrativo.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa en la época actual, se desenvuelve en un mundo altamente competitivo, rodeada de un ambiente de incertidumbre y amenazada por factores externos que en determinado momento pueden afectar la funcionalidad de la misma, en este punto, la toma de malas decisiones puede ser sinónimo de fracaso, de ahí, se ve reflejada la necesidad de diseñar procesos efectivos a nivel administrativo que garanticen el éxito de la empresa a largo plazo.

Particularmente, la organización Café camisetas E.U., es una empresa dedicada al diseño, producción y distribución de camisetas tipo t-shirt, con modelos urbanos y precolombinos, sus instalaciones productivas se encuentran en la ciudad de Bogotá. Para hacer efectiva la venta de su producto, la organización utiliza un canal directo de distribución, utilizando sus propios puntos de venta.

Gracias a un estudio exploratorio realizado en el mes de abril del 2013, en la empresa se logra identificar dos hechos relevantes durante el periodo de 2006 al 2012, el primero de ellos es el aumento en el volumen de producción y el segundo es el incremento considerable de las ventas. El aumento del volumen de producción se ha visto gracias a la compra de maquinaria de estampados modernos, esta se compone de un pulpo automático, horno y reveladora de última tecnología; al implementar esta maquinaria se logra que el proceso de estampado, horneado y revelado sea más eficiente.

Por otro lado el considerable aumento de las ventas se debe a la apertura de nuevos locales en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Barranquilla y Medellín, que se ajustan a una estrategia de desarrollo de mercado diseñada por la empresa para introducir sus productos en nuevas áreas geográficas atendiendo la demanda existente en estos territorios.

Dada la evolución positiva de la estructura operacional de la empresa, es preciso conocer la forma en que se diseña el proceso administrativo al interior de la misma, para que sus actividades

se ejecuten con efectividad, sin embargo en café camisetas no se cuenta con información oficial que describa la forma en que se articulan las funciones administrativas.

En el estudio exploratorio se logra confirmar además una situación negativa en la operación de la empresa, y es la informalidad que se presenta en las distintas etapas del proceso administrativo, ya que algunos elementos de las funciones administrativas no se definen con formalidad, es decir que no están plasmados, entre ellos se encuentran: objetivos, planes de producción, planes de marketing, procedimientos, normas y reglamentos, entre otros, estos son guiados por las situaciones por las que atraviese la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la empresa ha presentado ciertos inconvenientes a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales, por la falta de planeación a largo plazo y la definición formal de algunas de la planeación táctica, que no permite que los objetivos o planes de los empleados sean compatible con los de la empresa, así como el establecimiento de medios de comunicación, estándares de control y sistemas de evaluación del desempeño.

De continuar la anterior situación es posible que las operaciones diseñadas por la organización no sean del todo efectivas, en la medida, que no se cuenta con estándares formales que permitan verificar la pertinencia del proceso administrativo al interior de la empresa.

Para que el panorama descrito no se siga presentando, a través de la siguiente investigación se realizara una caracterización detallada de las funciones que integran el proceso administrativo, es decir, la planeación, organización, dirección y control, y así en última instancia, proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la estructura de la organización..

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características del proceso administrativo de la empresa café camisetas E.U.?

## **2. JUSTIFICACION**

Según lo plantean Stoner, Freeman, Gilbert (1995), el proceso administrativo es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, el cual es muy importante para las empresas porque permite utilizar de una forma eficiente los recursos y así alcanzar los objetivos organizacionales .

Esta investigación será de gran importancia para la empresa café camisetas porque sirve como insumo para rediseñar los elementos de la planeación, la organización, la dirección y el control, para ser más eficientes en los procesos de diseño, producción y distribución de las camisetas y así lograr ser más competitivos y lograr un mejor posicionamiento de mercado para el mejoramiento continuo.

Para la universidad de Cartagena es importante el desarrollo de este trabajo por que prepara a los profesionales a adquirir herramientas para el análisis de los problemas administrativos contemporáneos, contextualizando la teoría adquirida en la práctica, logrando formar especialistas que respondan a las expectativas del campo laboral.

La caracterización a realizar será provechosa para los futuros especialistas porque les permitirá profundizar y apropiarse de la temática, ya que en el proceso de profundización de cada aspecto se verá el funcionamiento, acciones y actividades de la empresa, creando una experiencia en la solución de conflictos dentro de los elementos del proceso administrativo.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la forma en que se desarrollan las diferentes funciones del proceso administrativo en la empresa Café camisetas E.U., aplicando la teoría neoclásica de la administración, llegando a la proposición de recomendaciones que conlleve al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características de los procesos de planeación, organización, dirección y control en la empresa.
- Describir la forma en que se articulan las funciones del proceso administrativo al interior de la organización.
- Establecer la forma en que los elementos del proceso administrativo influyen en la gestión de la empresa.
- Proponer recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del proceso administrativo.

### **4. MARCO REFERENCIAL**

#### **4.1 ESTADO DEL ARTE**

Se tomó como antecedente el Diagnóstico organizacional Funerarios Consultores Tache Salcedo, por Acevedo, Gómez, Jiménez y Vallejo (2007). La relación existente entre esta investigación previa y la nuestra, es que ambas somos de tipo descriptiva que las empresas son de tipo familiar, pero se diferencian en que además de la población cartagenera también brindan un servicio a la

población nacional, y ambos buscan captar un gran número de clientes o afiliados tanto empresariales como individuales, con las cuales han logrado mantenerse en el mercado.

Se realizó a la empresa FUNERARIAS CONSULTORES TACHES SALCEDO una caracterización empresarial que permitiera analizar y evaluar de la empresa, obteniendo así recomendaciones que le permitieran un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado; esto se relaciona con la investigación que se está analizando sobre las características de la empresa café camisetas E.U. Para mirar de forma más profunda su estructura y ver en que tienen falencias.

El aporte que este antecedente podría brindarnos para aclarar nuestra Investigación es que, ellos propusieron unas estrategias que son:

- Reducción de activos: venta de activos de manera periódica en desarrollo del objeto social.
- Reducción de costos y gastos de la empresa: utilizan solo los recursos estrictamente necesarios para prestar un servicio de calidad
- Diferencia del servicio: está basado en el diseño exclusivo de uno de los componentes del servicio y la imagen de la empresa.
- Desarrollo de productos: Funerarias Consultores Taches Salcedo está sacando en estos momentos al mercado productos nuevos (unos paquetes que incluyen todos los elementos de un servicio tales como: carteles, ataúd, preparación, corona, etc.

Funerarias consultores tache salcedo es una empresa familiar de servicios funerarios, la cual ofrece a sus clientes planes a nivel empresarial e individual.

Se encuentra dividida por departamentos trabajando de forma independiente dando como resultado una estructura organizacional piramidal discriminada por funciones donde la unidad de mando recae sobre la gerente y no se encuentra un enfoque de gestión por proceso. Esta empresa se ve debilitada por políticas internas de la empresa, dando como resultado una caída en el número de afiliados y una pérdida porcentual en la participación del mercado sin embargo goza de aceptación en el mercado local, y esto se ve reflejado en los ingresos de la compañía.

La relación que guarda con nuestra empresa es que su estructura organizacional es de tipo piramidal, son de tipo familiar, las acciones de esta recaen sobre el gerente. A partir de lo anterior se puede decir que la investigación realizada sobre la compañía funerarias consultores tache salcedo nos aporta es las estrategias que ellos propusieron para fortalecer la parte económica de la compañía y nos sirve como referencia para analizar la parte económica de la empresa a la cual nosotros estamos investigando.

Por último es muy importante mencionar el estudio exploratorio realizado en el mes de abril del 2013, donde se observó el proceso de las camisas y además se dialogó con los trabajadores de una manera informal, de lo cual se pudo interpretar que la mayoría de los empleados desconocen el plan estratégico de la empresa, como por ejemplo: los objetivos de los trabajadores no están totalmente ligados con los de la organización, lo cual no es un aspecto positivo, el resto de las situaciones se mencionaran en el transcurso de la investigación.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para una comprensión clara y precisa de esta investigación se definirán los siguientes conceptos:

**Administración.** Es el proceso de estructurar y manejar los recursos orientados a alcanzar las metas, para llevar a cabo las tareas organizacionales. (Hitt, Black, Porter, 2006)

**Proceso administrativo.** Es un proceso cíclico que se basa en realizar las funciones del administrador para conducir la organización. (Jiménez, C., 2003)

**Eficiencia.** Según los aportes de Weihrich (2004), eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

**Eficacia.** Logra los objetivos. (Weihrich, 2004)

**Planear.** Según las consideraciones de Weihrich (2004), planear es seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere la toma de decisiones.

**Control.** Tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Weihrich, 2004)

**Dirección.** La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección. (Weihrich, 2004)

**Organizar.** Según lo planteado por Weihrich, (2004) organizar es el establecimiento de una estructura internacional de roles para que las personas desempeñen en una organización.

**División del trabajo.** En términos generales trata de la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. (Weihrich, 2004)

**Misión.** La misión es lo que quiere ser la empresa, lo cual será un punto de referencia para tomar los puntos de acción que le llevan a lograr la misma. (Asensio, E. & Vásquez, B., 2009)

**Visión.** Según las consideraciones de Asensio, E. & Vásquez, B., (2009), la visión describe lo que la empresa desea ser en el futuro, el propósito de la visión, es ser una guía para que esta logre su propósito de lo que esperan ser.

**Objetivos.** Según los aportes de Rodríguez (2005), los objetivos son expresiones cuantitativas o cualitativas de aquellos fines que la empresa desea alcanzar en un corto plazo.

**Procedimientos.** “es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado”. (Rodríguez, 2005)

**Programas.** Son los que describen los pasos que se deben realizar en alguna de las unidades de un área específica de la organización. (Rodríguez, 2005)

**Estrategia.** Hace referencia al esfuerzo competitivo de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, lograr una mayor competitividad y alcanzar los objetivos de la empresa. (Fincowsky, 2007)

**Políticas.** Son los principios que orientan las acciones de la organización, en busca de la realización de los objetivos organizacionales. (Reyes, 2004)

**Funciones.** Es la determinación de cómo deben dividirse y asignar al personal las actividades especializadas, necesarias para lograr los objetivos de la empresa. (Reyes, 2004)

**Autoridad.** “es el principio del que deriva toda administración y. por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección”. (Reyes, 2004)

**Liderazgo.** Es el poder que se ejerce sobre un individuo o un grupo de personas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. (Soria, 1982)

**Comunicación.** “es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las ordenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas”. (Reyes, 2004)

**Motivación.** Define motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir su meta” (Robbins, 2004)

**Evaluación de resultados.** Se define como una función administrativa, de la cual se vuelve a construir un medio de planeación. (Reyes, 2004)

### **4.3 MARCO TEÓRICO**

#### **Enfoques de la Administración**

El pensamiento administrativo, antes de ser un pensamiento único y universal, se ha ido construyendo a lo largo de la historia, prueba de ello, son los diferentes enfoques de la

administración por los cuales se ha buscado conseguir la efectividad al interior de las organización. Existen diferentes enfoques administrativo, según Chiavenato (2004), estos se definen las formas de hacer administración y destaca la existencia de 7 enfoques, estos son:

Enfoque clásico, enfoque humanístico, enfoque neoclásico, enfoque estructuralista, enfoque del comportamiento, enfoque sistémico y el enfoque situacional. A continuación, se realiza una breve introducción de estos enfoques, haciendo énfasis en el enfoque neoclásico y en la teoría neoclásica de la administración que incumben al presente estudio.

***El enfoque clásico.*** Del cual hacen parte la teoría de la administración científica y la administración clásica, en la científica se hace énfasis en las tareas. Buscas aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Desarrollada por Taylor. Para el cual, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios, el de planeamiento, preparación/planeación, control y ejecución.

En la administración clásica concibe la organización como una estructura que tiene como objetivos la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones su principal exponente fue Fayol el cual consideraba que los principales aspectos de la teoría son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

***El enfoque humanístico.*** El cual su principal interés es en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Teniendo como prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social y los aspectos psicológicos y sociológicos. Su principal exponente fue Mayo.

***El enfoque neoclásico.*** Su teoría más representativa es la teoría neoclásica la cual surge a la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera, juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes.

***El enfoque estructuralista.*** Está compuesto por la teoría burocrática y estructuralista, en la burocrática está orientado hacia el interior de la organización, se basa en la racionalidad, la adecuación de los medios a los objetivos que se pretenden alcanzar, busca la máxima eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Su creador fue Weber, el cual lo consideraba como un tipo de poder y no solo como un sistema social.

En la teoría estructuralista se preocupó solo por las estructuras, es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con la totalidad, destacando el valor de su posición concibe al hombre como, el hombre organizacional, el cual desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones, en comparación con el burocrático este toma en cuenta aspectos más externos.

Visto los criterios anteriores nuestra investigación se encuentra ubicada dentro del enfoque clásico ya que el hotel nace como iniciativa de su dueño en búsqueda de suplir necesidades, de igual manera se ha buscado la especialización, Eficiencia y desarrollo de los empleados.(Chiavenato, 2004)

***El enfoque del comportamiento.*** Esta teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas, para lo cual es necesario estudiar la motivación humana; según la teoría de las relaciones humanas, se ratifica que el hombre se considera un animal complejo, caracterizado por necesidades, que dirigen el comportamiento humano a cumplir ciertos objetivos. (Chiavenato, 2004)

***El enfoque sistémico.*** Según los aportes de Chiavenato, (2004), el enfoque sistémico surge una vez desarrolladas las investigaciones de biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy, estableciendo una teoría general aplicable a distintas ciencias y áreas del saber, denominada la teoría general de sistemas, la cual explica que los sistemas no pueden entenderse de manera aislada, sino como un todo para dar soluciones a necesidades integradas.

***El enfoque situacional.*** Este enfoque es el resultado del modelo ampliado de la teoría general de sistemas, destacando que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un único modelo, sino que cada organización dependiendo de su ambiente, puede conseguir la efectividad aplicando distintos procedimientos dependiendo de la situación en la cual se encuentra. (Chiavenato, 2004)

### **Características del enfoque neoclásico de la administración**

En un intento por diseñar alternativas que permitieran dar soluciones a los problemas típicos de la teoría clásica de la administración, diversos autores, proceden a establecer nuevos parámetros para la gestión de las organizaciones, producto de ello se desarrollan dos teorías fundamentales para la ciencia administrativa, una de ellas es la administración por objetivos y la otra es la teoría neoclásica de la administración, de manera general lo que se busca con el nuevo enfoque es la identificación de las funciones del administrador consideradas como: planeación, organización, dirección y control, las cuales contribuyen al mejoramiento continuo de las empresas. (Chiavenato, 2004)

***Teoría de la administración por objetivos (APO).*** La administración por objetivos surge en la década de los 50, por un pensamiento de los empresarios, tendiente a la consecución de resultados sobresalientes, aplicando entonces métodos para la evaluación y el control de desempeño de la organización, fue entonces cuando comenzaron a resurgir ideas de descentralización y administración por resultados, fijando objetivos para cada área clave y evaluar el desempeño en una etapa posterior. (Chiavenato, 2004)

***Teoría neoclásica de la administración.*** Las principales características de esta teoría son las siguientes: “énfasis en la práctica de la administración, reafirmación relativa de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de la administración, énfasis en los objetivos y en los resultados y eclecticismo”. (Chiavenato, 2004)

- ***Énfasis en la práctica del administrador:*** los principales autores buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable de tal manera que se enfatice en los aspectos



instrumentales de la administración, es decir, es lo que hace el administrador. (Chiavenato, 2004)

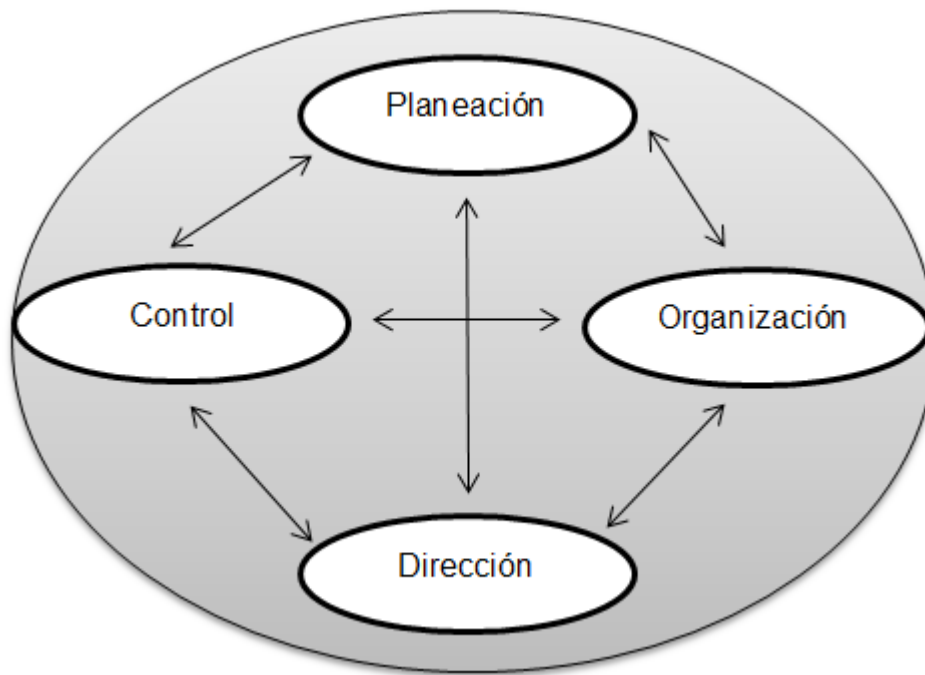
- *Reafirmación relativa de los postulados clásicos:* para construcción de un nuevo modelo teórico se retoma gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionados y estructurados de acuerdo a los requerimientos de la época (años 50), para darle una configuración más amplia y flexible. (Chiavenato, 2004)
- *Énfasis en los principios generales de la administración:* los autores neoclásicos se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo. Para el efecto, retoman, con criterios más o menos elásticos planteados en la teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 2004)
- *Énfasis en los objetivos y en los resultados:* según los planteamientos de la teoría neoclásica una organización debe hacer énfasis en los objetivos y en los resultados como medio para evaluar el desempeño de la administración. (Chiavenato, 2004)
- *Eclecticismo:* según las consideraciones de Chiavenato (2004), los autores neoclásicos a pesar de basarse en la teoría clásica, recogen contenido de diferentes teorías administrativas como lo son: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, teoría del comportamiento, teoría matemática y de sistemas.

*Funciones del administrador.* Según los aportes de Chiavenato (2004), la teoría neoclásica determina que las funciones del administrador hacen referencia a los elementos de la administración que en su momento definió Fayol, estas son planeación, organización, dirección, coordinación y control, dentro de esta línea planteada los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría.

### **Proceso administrativo.**

Según Chiavenato (2002), el proceso administrativo es la conjunción y secuencia de las funciones administrativas, en vista de que las funciones administrativas son planeación, organización, dirección y control, entonces el proceso administrativo es un proceso sistemático de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización, para la consecución de los objetivos.

**Grafica # 1:** Interacción de las funciones administrativas



**Fuente:** Chiavenato (2002)

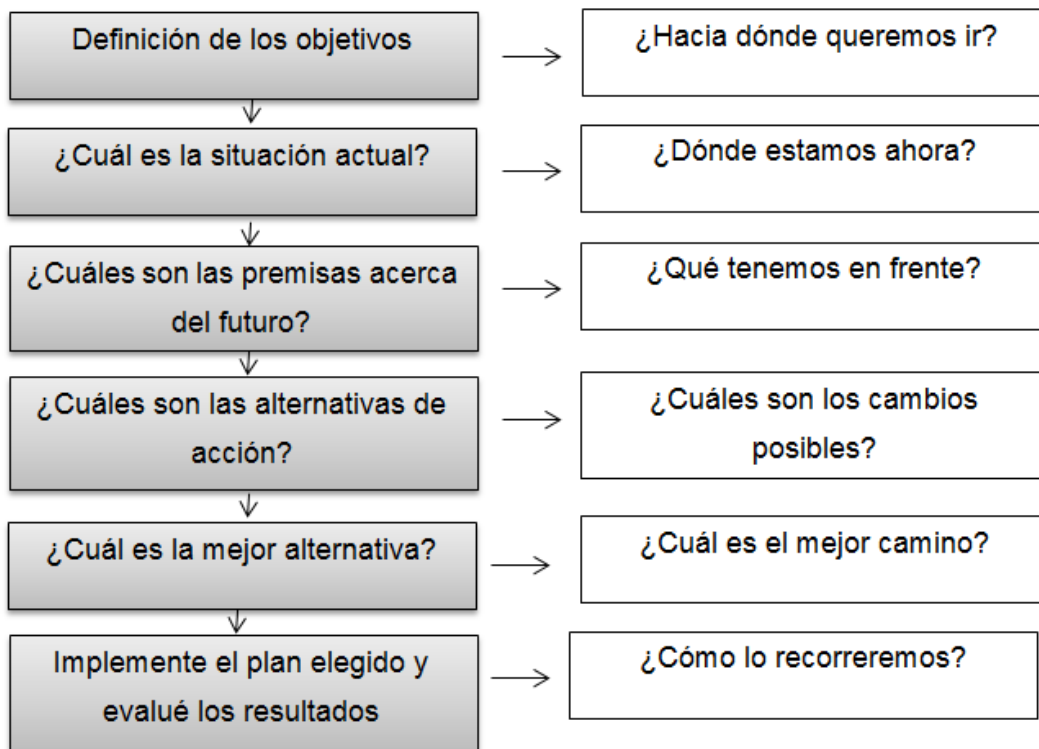
Tal y como se muestra en la gráfica # 1, las funciones del proceso administrativo, se encuentran en una constante interacción, lo que quiere decir, que la forma en que se desarrolle una función, repercutirá ya sea de manera directa en la ejecución de las demás funciones administrativas, es por ello, que el administrador debe ser cuidadoso al momento de diseñar la estructura de dichas funciones al interior de la organización, sin embargo, para entender la forma en que se articulan las diferentes funciones, es pertinente estudiarlas por separado, es por ello, que a continuación se estudia el proceso de planeación, organización dirección y control de manera aislada.

**Proceso de Planeación:** la planeación como función administrativa se puede considerar un proceso de seis pasos. (Chiavenato, 2002).

1. *Definir los objetivos:* establece los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. *Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos:* en este paso se debe evaluar la situación actual de la empresa, en contraposición a los objetivos deseados, verificando donde se está y que se debería hacer.

3. *Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras:* las premisas ayudan a la realización de los ambientes esperados de los planes de acción u operación.
4. *Analizar las alternativas de acción:* este paso se refiere a la búsqueda de los recursos alternativos de acción.
5. *Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas:* el quinto paso consiste en elegir un curso de acción adecuado que permita el logro de los objetivos.
6. *Implementar el plan y evaluar los resultados:* realizar lo que el plan determina y evaluar los resultados, para garantizar que su ejecución efectiva en la organización.

**Grafica # 2:** fases del proceso de planeación



**Fuente:** Chiavenato (2002)

**Tipos de planeación.** Según las consideraciones de Chiavenato (2002), la planeación se lleva a cabo a través de los planes, los cuales deben ser diseñados por el administrador tanto a largo como a corto plazo, además deben incluir a toda la organización. Aunque la planeación se da en

todos los niveles organizacionales, esta presenta diferentes características como se muestran a continuación.

**Tabla # 1:** la planeación en los tres niveles organizacionales.

<i>Nivel organizacional</i>	<i>Tipo de planeación</i>	<i>Contenido</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Amplitud</i>
<b>Institucional</b>	Estrategia	Genérico y Sistémico	Largo plazo	Macroorientado. Aborda la organización como un todo
<b>Intermedio</b>	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
<b>Operacional</b>	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

**Fuente:** Chiavenato (2002)

Con base a los aportes de Chiavenato (2002), las organizaciones están en un proceso constante de planeación, en el cual encontramos tres niveles, el nivel institucional, el cual elabora la planeación estratégica, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla los planes operacionales.

- *Planeación estratégica.* Proceso de adaptación organizacional que incluye la aprobación, toma de decisiones y evaluación, lo cual busca responder por qué existe la organización, que hace y como lo hace, este plan sirve como guía para la organización en un plazo de 3 a 5 años, para responder estos interrogantes Chiavenato (2002), materializa la planeación estratégica de la siguiente manera:

- ✓ *Misión.* Según las consideraciones de Chiavenato (2002), la misión es la razón de ser la empresa, la finalidad, define los objetivos principales de la organización, a través de los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, porque si el administrador no sabe quiénes son, ni a que se dedican, no podrá tomar buenas decisiones que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- ✓ *Visión.* Es la imagen que tiene la organización de sí misma y de su futuro, definiendo como espera verse en determinado tiempo, toda organización debe tener clara la visión de sí misma, de los recursos que posee, de la relación con sus clientes, como alcanzara los objetivos organizacionales, las oportunidades y desafíos que deberán enfrentar, sus principales agentes, en general la visión es una guía u orienta a lo que la organización pretende ser. (Chiavenato, 2002)
- ✓ *Objetivos.* Son resultados que las organizaciones pretenden alcanzar en un plazo específico, Chiavenato (2002), planteo que existen dos tipos de objetivos en las organizaciones, los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, los individuales son formulados por los empleados de la organización, como por ejemplo: crecer en la vida profesional, adquirir casa propia, entre otros; y los organizacionales, son los objetivos dentro de la empresa encaminados a una meta, finalidad, estado futuro o resultado por alcanzar.

Cabe resaltar que en el contexto de la planeación estratégica, prevalece un elemento fundamental que permitirá a la organización movilizarse de manera efectiva hacia donde esta quiere llegar, al final, la estrategia se define como un instrumento clave que integra el proceso de planeación estratégica en una organización (David 2008).

- ✓ *Estrategia:* en palabras de David (2008), la estrategia es el medio que permite alcanzar los objetivos a largo plazo, una organización puede aplicar diferentes tipos de estrategias, para tal conocimiento, a continuación y según las argumentaciones del mencionado autor se hace una breve descripción de los diferentes tipos de estrategias.

*Las estrategias de integración:* cuyo propósito es hacer parte de la organización diferentes actores de la cadena de valor, en ese sentido, la integración directa, consiste en la adquisición de los canales de distribución

por parte de una organización, la integración hacia atrás, busca la propiedad de los proveedores, y la integración horizontal, busca adueñarse de los competidores.

*Las estrategias intensivas:* son las que requieren de intensos esfuerzos para mejorar la posición competitiva de la empresa, las estrategias intensivas son: penetración de mercado, la cual busca aumentar la participación de la empresa en su mercado con productos actuales, desarrollo de mercados, que consiste en la introducción de productos actuales en nuevas áreas geográficas y el desarrollo de productos, que busca el aumento de las ventas mejorando las características de los productos actuales.

*Estrategias de diversificación:* según David (2008), existen dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada, la diversificación relacionada, incumbe a una empresa que inicia o adquiere un negocio que se relaciona con su cadena de valor, mientras que la diversificación no relacionada, es la adquisición o la incursión en un negocio que no tiene valor con la cadena de valor de la empresa.

*Estrategias defensivas:* se clasifican en: reducción, desinversión y liquidación, la reducción consiste en la disminución de los costos y gastos para revertir los decesos de las ganancias, la desinversión consiste en la venta de una división o parte de la organización, mientras que la liquidación implica la venta total de la misma.

- *Planeación táctica.* Según lo planteado por Chiavenato (2002), la planeación táctica, incluye un área de la organización, es decir, un departamento o una división, la cual se extiende en un mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año, en este tipo de planeación, la planeación estratégica se transforma en varios planes tácticos, estos se refieren a:

- ✓ *Planes de producción.* Este tipo de planes se encuentran métodos y tecnologías necesarios para las personas en sus puestos de trabajo, en la distribución física y equipos como soporte de las actividades y tareas. (Chiavenato, 2002)
- ✓ *Planes financieros.* Este tipo de plan determina el dinero necesario para realizar las diversas operaciones o actividades de la organización. (Chiavenato, 2002)
- ✓ *Planes de marketing.* Este tipo de plan incluye las actividades necesarias para vender, distribuir los bienes y servicios, y atender al cliente.
- ✓ *Planes de recursos humanos.* Se basa en el reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas en las diversas actividades de la organización.

Además de los planes mencionados con anterioridad Chiavenato (2002), menciona también que las *políticas* constituyen planes tácticos que sirven de guía generales de acción y ayudan a la toma de decisiones, por otra parte reflejan objetivos y buscan orientar a las personas hacia dichos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación.

- *Planeación operacional.* Según las consideraciones de Chiavenato (2002), este tipo de planeación se concentra a corto plazo y cubre las actividades operacionales de cada uno de los individuos, aquí se preocupan por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades diarias de la organización, esta busca aumentar o maximizar los resultados; los planes operacionales se pueden clasificar en cuatro:
  - ✓ *Procedimientos.* Están conformados por una serie de fases que indican detalladamente como realizar una tarea o como cumplir una meta establecida de manera previa. (Chiavenato, 2002)
  - ✓ *Presupuestos.* Son los planes relacionados con el dinero de un tiempo específico, estos planes generalmente se extienden a un año y corresponden al ejercicio fiscal de la organización. (Chiavenato, 2002)
  - ✓ *Programas.* Están relacionados con el tiempo y constituido por dos variables, tiempo y actividades que se deben ejecutar, este tipo de planes varían considerablemente y van desde programas sencillos, hasta programas complejos. (Chiavenato, 2002)

- ✓ *Normas y reglamentos.* Es aquel que especifica cómo debe ser el comportamiento esperado de las personas en distintas situaciones, estas se diferencian de las políticas porque son más específicas, además el reglamento interno de las organizaciones determinan como se deben comportar los empleados, los reglamento de seguridad, los reglamento de prevención de accidente, son algunos ejemplos de este tipo de planes. (Chiavenato, 2002)

**Proceso de organización:** según el planteamiento de Chiavenato (2002), la organización es una función administrativa que se da en todos los niveles de una organización, como se muestra en la siguiente figura.

**Tabla # 2:** la organización en los tres niveles organizacionales.

<i>Nivel organizacional</i>	<i>Tipo de planeación</i>	<i>Contenido</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Amplitud</i>
<b>Institucional</b>	Diseño organizacional	Genérico y Sistémico	Largo plazo	Macroorientado. Enfoca la organización como una totalidad.
<b>Intermedio</b>	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca la unidad organizacional por separado.
<b>Operacional</b>	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

**Fuente:** Chiavenato (2002)

Como se observa en la gráfica, cuando se habla de organización, en el nivel institucional, se determina el diseño organizacional de toda la organización, en el nivel intermedio se define el



diseño departamental y en el nivel operacional se diseñan los cargos y las tareas dentro de cada área de la empresa, dichos cargos y tareas tiene como fin alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002).

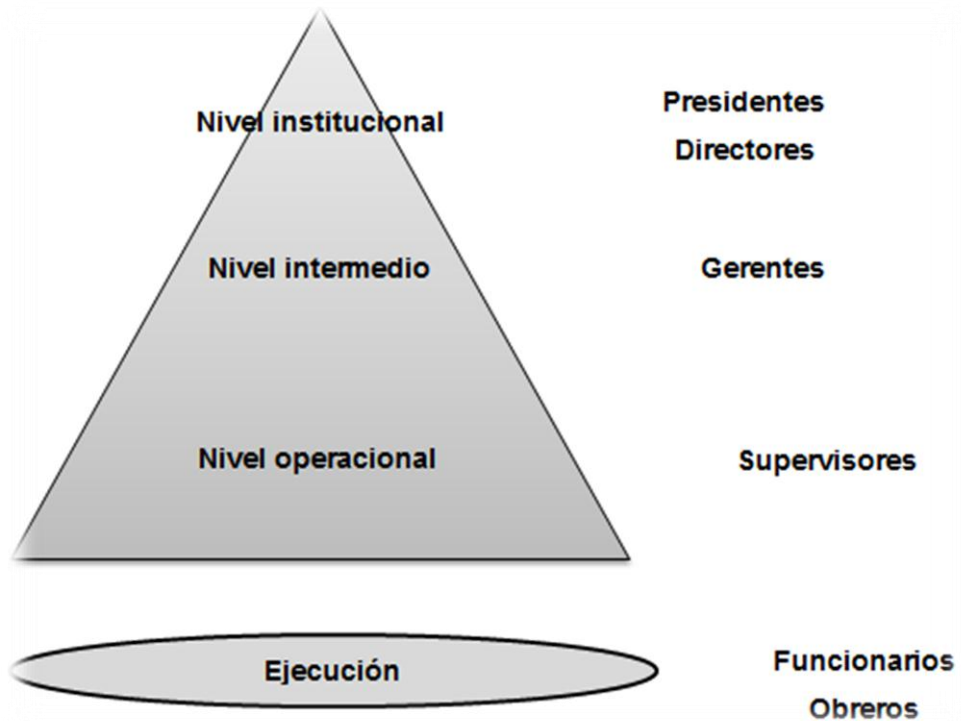
***Estructura organizacional.*** Es la manera de dividir, organizar y controlar la actividades de una organización, es aquella que articula todas las partes que conforman la empresa, se le llama unidad a cada subdivisión de una organización, es decir que las divisiones, departamentos, secciones, grupos de trabajo y equipos son considerados unidades organizacionales.

Una de las tareas básicas de la organización es diseñar la estructura organizacional, como se mencionó anteriormente, según los aportes de Chiavenato (2002), existen dos tipos de caminos para realizar el diseño. La especialización vertical y la especialización horizontal, la primera nos enseña los niveles jerárquicos y la segunda a las áreas de departamentalización. (Chiavenato, 2002)

- *Estructura vertical.* Hace referencia al aparato donde se incluyen 3 factores principales: jerarquía administrativa, amplitud de control y grado de centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones de una organización, estos factores están totalmente relacionados entre sí, aunque se deben considerar de manera interdependientes. (Chiavenato, 2002)

✓ *Jerarquía administrativa.* Según las consideraciones de Chiavenato (2002), la jerarquía administrativa hace referencia a los niveles de administración que adquiere una compañía para garantizar la realización adecuada de las tareas y así el alcance de los objetivos organizacionales; en este punto encontramos la división del trabajo, organizando así la variedad de tareas de la organización, por otra parte se encuentra la cadena jerárquica, la cual se refiere a la línea de autoridad que une a todas las personas e indica quien se subordina a quién. y a continuación se observara los niveles jerárquicos de una organización.

**Grafica # 3:** niveles jerárquicos de la organización



**.Fuente:** Chiavenato (2002)

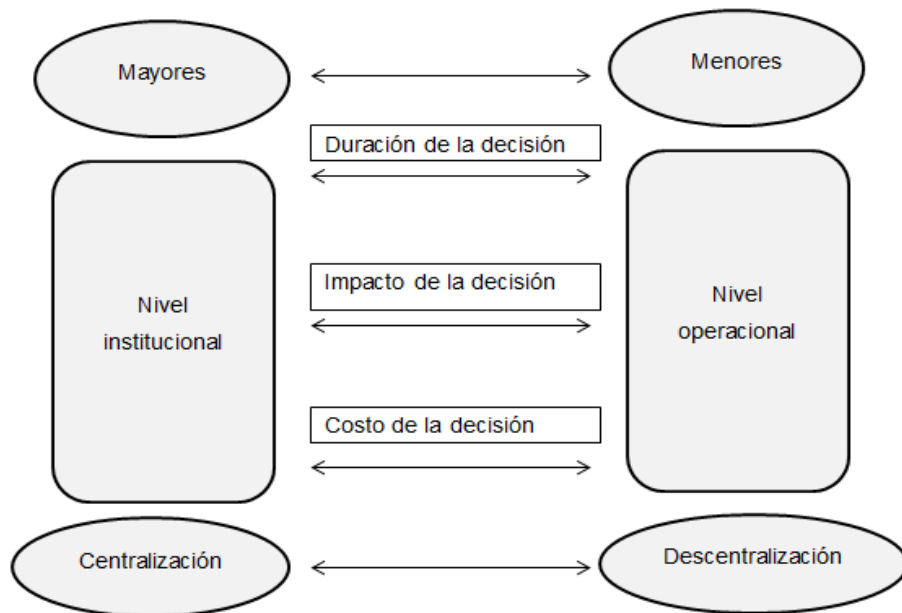
Por último se encuentra la autoridad, responsabilidad y delegación, la autoridad es el derecho formal y legítimo de una persona para tomar decisiones, dar órdenes y tomar decisiones, la autoridad las podemos clasificar en autoridad de línea y staff.

Se denomina línea a los órganos encargados de realizar las funciones principales de la organización y estos son responsables de alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que los órganos de staff tiene la función de apoyar y complementar los órganos de línea para que su funcionamiento sea eficiente.

- ✓ *Amplitud administrativa.* Esta fase llamada también amplitud de control, trata sobre el número de empleados que deben reportarse a un administrador, este determina cuando debe monitorear estrechamente el administrador a su subordinado, y dependiendo de la amplitud de control de cada administrador así será el número de empleados subordinados a él. (Chiavenato, 2002)
- ✓ *Centralización y descentralización.* El grado de centralización o descentralización muestra cuanta autoridad de toma de decisiones se concentra en la cima o se dispersa en la base de la organización, cuando se habla de centralización se quiere

dar a entender que la autoridad se encuentra en la cúpula y cuando se habla de descentralización, se hace referencia a que la autoridad se dispersa en los niveles más bajos de la organización. (Chiavenato, 2002) Existen e factores de centralización y descentralización dentro de una organización, la duración, el impacto y los costos, como se observa a continuación:

**Grafica # 4:** Factores que condicionan la centralización y la descentralización.



**Fuente:** Chiavenato (2002)

Con base a la gráfica se determinó con respecto a la duración, que entre mayor sea el tiempo y más fácil sea revertir, esta decisión se debe tomar en el nivel institucional, con respecto al impacto, si las decisiones afectan a toda la organización, se debe tomar en la cúpula de la jerarquía y con respecto a los costos, dependiendo del valor necesario para invertir en cada una de las decisiones, más necesario será que el nivel institucional tome la decisión, por esos son factores para tener en cuenta a la hora de seleccionar o elegir qué nivel tomara las decisiones en cada una de las respectivas situaciones. (Chiavenato, 2002)

**Diseño departamental.** Según las consideraciones de Chiavenato (2002), la departamentalización es una característica significativa de la estructura organizacional, donde a través de la cadena jerárquica para organizar grupo de personas que ejecutan juntas el trabajo. Existen 5 enfoques que permiten realizar el diseño organizacional, encontramos los enfoques tradicionales

(funcional, divisional y matricial), y dos enfoques contemporáneos (equipos y redes), que surgieron para satisfacer las necesidades de las organizaciones de un ambiente competitivo.

- *Enfoque funcional.* En este enfoque las personas se agrupan en departamentos, teniendo en cuenta sus habilidades y actividades comunes de trabajo; por ejemplo, departamento de finanzas, compras, ingeniería. (Chiavenato, 2002)
- *Enfoque divisional.* En este enfoque los departamentos se agrupan en divisiones separadas y autosuficientes basadas en un producto, programa o región geográfica común, esta se basa en las habilidades conjuntas y no en habilidades semejantes, como sucede en el enfoque funcional. (Chiavenato, 2002)
- *Enfoque matricial.* En este tipo de departamentalización, se implementan simultáneamente el enfoque funcional y divisional, aquí los empleados se subordinan a dos jefes. (Chiavenato, 2002)
- *Enfoque de equipos.* En esta departamentalización la empresa crea equipos multifuncionales para cumplir tareas específicas y coordinar grandes departamentos. (Chiavenato, 2002)
- *Enfoques de redes.* “la organización se convierte en un pequeño centro intermediario conectado electrónicamente a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales para el negocio. Los departamentos son independientes para contratar servicios con el intermediario, y pueden estar situados en cualquier lugar del mundo”. (Chiavenato, 2002)

**Proceso de dirección.** Es la función administrativa que hace referencia a la relación interpersonal del administrador y su subordinado, para que exista un proceso eficaz de planeación y organización, se debe complementar con orientación y apoyo al personal, para que los resultados sean más efectivos, esto se logra a través de comunicación, liderazgo y motivación en la organización, es decir, que la dirección va encaminada a la actuación sobre las personas que hacen parte de la empresa. (Chiavenato, 2002)

La dirección es una función administrativa que se encuentra en todos los niveles de una organización, en el nivel institucional, se denomina dirección, en el nivel intermedio, se denomina gerencia y por último en el nivel operacional supervisión de primera línea, y estos

niveles tienen en común que el presidente, el gerente y los supervisores se están dirigiendo personas, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla # 3:** la dirección en los tres niveles organizacionales.

<i>Nivel organizacional</i>	<i>Tipo de planeación</i>	<i>Contenido</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Amplitud</i>
<b>Institucional</b>	Dirección	Genérico y Sistémico	Largo plazo	Macroorientada. Enfoca la organización como un todo.
<b>Intermedio</b>	Gerencia	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad operacional por separado.
<b>Operacional</b>	Supervisión	Detallado y analítico	Corto plazo	Microorientada. Aborda cada operación por separado.

**Fuente:** Chiavenato (2002)

**Estilos de dirección.** Según las conclusiones de McGregor, citado por Chiavenato (2002), existen dos formas de encarar la naturaleza humana, la teoría X y la teoría Y, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla # 4:** Supuestos de la teoría X y la teoría Y, según Douglas McGregor.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
Destacan el trabajo y tratan de evitarlo siempre	Les gusta trabajar y sienten satisfacción en sus actividades
Son perezosos e insolentes	Son aplicados y tienen iniciativa
No tienen ambición ni voluntad propia	Son capaces de autocontrolarse

Evitan la responsabilidad	Aceptan responsabilidad
Se oponen a los cambios	Son imaginativos y creativos aceptan desafíos
Prefieren sentirse seguros en la ruina	Aceptan desafíos
Prefieren ser dirigidos y no dirigir	Son capaces de autodirigirse

**Fuente:** Chiavenato (2002)

Según se observa en la tabla, la teoría X habla de un administrador antiguo y negativo, el cual controla a sus subordinados de una manera fuerte, fiscalizando su trabajo, porque considera que las personas son pasivas, insolentes y no tienen iniciativa, por otro lado en la teoría Y, se refiere a un administrador moderno y positivo, que dirige a las personas con mayor participación, libertad y responsabilidad en sus puestos de trabajo, pues tiene confianza en ellos ya que piensa que son trabajadores, aplicados y tienen iniciativa propia, este administrador, además los escucha y comparte con ellos desafíos, contribuyendo todos a que los resultados de la organización estén constantemente en un mejoramiento continuo. (Chiavenato, 2002)

**Sistemas administrativos.** Existen diferentes variables de comportamiento dentro de las organizaciones, entre ellas tenemos, el proceso decisorio, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de castigos y recompensas, de acuerdo a estas variables, Chiavenato (2002), menciona los siguientes sistemas administrativos:

- *Sistema 1: autocrático-coercitivo.* Es el sistema más cerrado, el cual impone normas y reglamentos y exige obediencia rígida y ciega; las decisiones solo se toman en la cúpula de la organización, también se caracteriza porque aísla a los trabajadores y no les permita ser libres. (Chiavenato, 2002)
- *Sistema 2: autocrático-benevolente.* Es también un sistema autocrático, pero menos coercitivo y cerrado que el sistema 1, ya que delega algunas tomas de decisiones operacionales a los niveles más bajos de la organización, además permite un flujo de información vertical, de arriba para abajo y viceversa. (Chiavenato, 2002)
- *Sistema 3: consultivo.* Es sistema 3 es más abierto que los anteriores, deja de ser autocrático y así darle un margen de contribución a las personas, de ahí sale el nombre de sistema consultivo, este sistemas además propone descentralización y delegación de la toma de decisiones, permitiendo así que los empleados se involucren más; se caracteriza

porque le brinda una dosis de confianza a los trabajadores y permite de vez en cuando reunirse en grupos, en este sistema se maneja un flujo de información vertical, aunque en algunas ocasiones se presentan repercusiones horizontales. (Chiavenato, 2002)

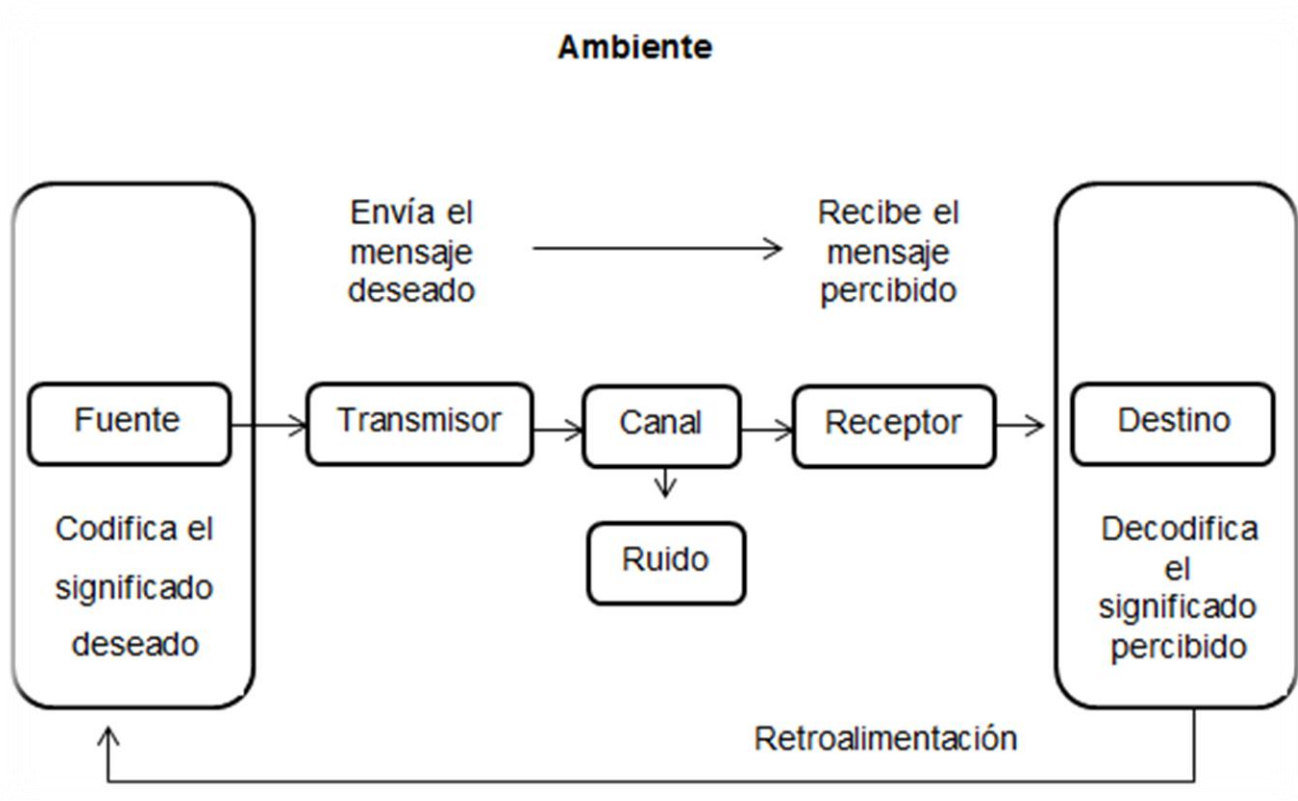
- *Sistema 4: participativo.* Es el sistema más abierto y democrático de todos, se caracteriza porque incentiva a la descentralización, delegación total en la toma de decisiones en los niveles más bajos y así la cúpula solo controla los resultados. El sistema tiene una total confianza en el personal, brindando total responsabilidad a los grupos de trabajo, el flujo de información que se maneja es vertical y horizontal para involucrar a todas las personas. (Chiavenato, 2002)

***Papel de la dirección.*** Según las consideraciones de Chiavenato (2002), el papel del administrador se basa en promover la integración y articulación de las variables organizacionales y las humanas, focalizando siempre el ambiente, y lo más importante para la empresa, el cliente. Para que este propósito se logre, los administradores deben utilizar diversos mecanismos como las variables de comportamiento analizadas con anterioridad, el proceso decisorio, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de castigos y recompensas. A través de estos mecanismos el administrador se extiende a una cantidad de alternativas como los 4 sistemas ya mencionados.

***La comunicación.*** Según lo planteado por Chiavenato (2002), la comunicación es volver algo común, ya sea una noticia, una información o un significado cualquiera, es decir, que la comunicación es un puente que permite pasar ese algo de una persona a otra.

***Proceso de comunicación.*** La comunicación según lo descrito por Chiavenato (2002), es un proceso muy complejo, en el cual se pueden cometer muchos errores a la hora de dar o recibir la información, a continuación se presenta un modelo para tener más claro el proceso de comunicación.

**Grafica # 5:** proceso de comunicación.



**Fuente:** Chiavenato (2002)

Como lo describe Chiavenato (2002), en la imagen, la comunicación está compuesta por 6 elementos:

- *Fuente.* Está compuesta por el grupo de personas que desean dar la información. (Chiavenato, 2002)
- *Transmisor.* Es el medio utilizado para codificar el mensaje. (Chiavenato, 2002)
- *Canal.* Es el medio por el cual fluye la información entre la fuente y el destino. (Chiavenato, 2002)
- *Receptor.* Es el medio que codifica o interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido. (Chiavenato, 2002)
- *Destino.* Es el grupo de personas que recibe la información. (Chiavenato, 2002)
- *Ruido.* Es un término que indica alguna perturbación en el proceso de comunicación. (Chiavenato, 2002)



- *Retroalimentación.* “proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe respecto al mensaje deseado”. (Chiavenato, 2002)

***Comunicación eficiente.*** Las características de la comunicación eficiente según lo planteado por Chiavenato (2002), son las siguientes: “el emisor habla bien, el transmisor funciona bien, el canal tiene poco ruido, el receptor funciona bien, el destinatario escucha bien y no existen ruidos ni interferencias externas o internas”.

***Comunicación eficaz.*** Las características de la comunicación eficaz según lo planteado por Chiavenato (2002), son las siguientes: el mensaje es claro y objetivo, el significado es coherente, el destinatario comprende el mensaje, se completa la comunicación, el mensaje se vuelve común y el destinatario provee retroalimentación al emisor indicando que comprometió a la perfección el mensaje enviado.

***Barreras de la comunicación.*** Difícilmente la comunicación, se da sin ningún tipo de problema, casi siempre existen factores que reducen la posibilidad de que la comunicación sea exitosa, estos factores son llamados barreras de la comunicación, entre las cuales encontramos: “ideas preconcebidas, interpretaciones personales, prejuicios personales, inhabilidad de comunicación, dificultad en el idioma, prisa o urgencia, desatención o negligencia, desinterés, otros intereses prioritarios, emoción o conflicto, laconismo o superficialidad y motivación”. (Chiavenato, 2002)

***Liderazgo en las organizaciones.*** Según lo planteado por Chiavenato (2002), los administradores además de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, deben ser líderes, para tener un trato adecuado con las personas que trabajan en la empresa, por su parte este líder trabaja tanto en grupos formales como informales y no siempre es un administrador, ya que puede ser cualquier persona que pertenezca a la organización.

***Bases del poder.*** El liderazgo es considerado según las consideraciones de Chiavenato (2002), un tipo de poder personal, a través del liderazgo una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes; entonces siempre existe un líder y los liderados, que son influenciados, esto

va ligado al concepto de poder o autoridad. También describe según lo anterior, 5 tipos de poder que un líder puede ejercer:

- *Poder coercitivo.* Este está basado en el temor y la coerción, los liderados sienten que si no obedecen al líder, tendrán alguna clase de castigo. (Chiavenato, 2002)
- *Poder de recompensa.* El liderado pretende obtener algún tipo de recompensa. (Chiavenato, 2002)
- *Poder legitimado.* Este poder se deriva del cargo que ocupa la persona en el grupo o en la jerarquía de la organización. (Chiavenato, 2002)
- *Poder de competencia.* Este se basa en la especialidad, en las aptitudes o el conocimiento técnico de la persona. (Chiavenato, 2002)
- *Poder de referencia.* Está basado en la atracción y en la actuación de la persona. (Chiavenato, 2002)

**Teorías sobre liderazgo.** Chiavenato (2002), describe 3 enfoques teóricos, con respecto al liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre estilos de liderazgo y las teorías situacionales del liderazgo.

- *Teoría de rasgos de personalidad.* Chiavenato (2002), identifica un número finito de características personales, intelectuales, emocionales y físicas que se pueden encontrar en los líderes exitosos, como las habilidades para interpretar objetivos y misiones, para establecer prioridades, para planear y programar actividades del equipo, facilidad para solucionar problemas y conflictos, para supervisar y orientar a las personas y habilidad para delegar responsabilidades a los demás. A continuación se muestran los rasgos de personalidad esperados en el líder:

**Tabla # 5:** algunos rasgos de personalidad esperados por el líder.

• Inteligencia	• Optimismo
• Calor humano	• Comunicabilidad
• Mente abierta	• Espíritu emprendedor
• Habilidades humanas	• Empatía
• Asunción de riesgos	• Creatividad
• Tolerancia	• Impulso para la acción
• Entusiasmo	• Disposición a escuchar
• Visión del futuro	• Flexibilidad
• Responsabilidad	• Confianza
• Madurez	• Curiosidad
• Perspicacia	

**Fuente:** Chiavenato (2002)

- *Teoría sobre estilos de liderazgo.* Este estilo prescriben un estilo particular de conducta del líder que busca resultados finales de alta producción y satisfacción de las personas. (Chiavenato, 2002) Para explicar mejor este estilo de liderazgo el autor describe tres estilos de liderazgos:
  - ✓ *Los tres estilos de White y Lippitt.* Aquí se describen 3 tipos de liderazgo, el primero es el liderazgo autocrático, es este el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones, donde los subordinados no tienen ningún tipo de tipo de libertad; el segundo es el liderazgo liberal, en este tipo de liderazgo el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, y el líder participa cuando el grupo se lo solicita; y por último el liderazgo democrático, en este liderazgo el líder es muy comunicativo, donde estimula la participación de las personas y se preocupa tanto por el trabajo como por el grupo. (Chiavenato, 2002)
  - ✓ *Liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas.* Según esta teoría existen dos tipos de liderazgo, el primero es el liderazgo centrado en las tareas, este liderazgo es estricto y busca realizar las tareas en el menor tiempo posible y el

segundo es el liderazgo centrado en las personas, este estilo se preocupa por los aspectos humanos de las personas, buscando mantener un equipo de trabajo que tenga participación en las decisiones. (Chiavenato, 2002)

- ✓ *Malla gerencial.* La malla gerencial busca explicar que tanto la preocupación por la producción como la preocupación por las personas, son necesarias para lograr resultados efectivos dentro de la organización, la malla gerencial por dos ejes, el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción y el eje vertical la preocupación por las personas, donde dependiendo de los grados ubicados, el administrador puede evaluar que estilo de liderazgo maneja dentro de su organización. (Chiavenato, 2002)
  
- *Teorías situacionales de liderazgo.* Las teorías de liderazgo situacionales, se basan en el contexto ambiental en que ocurren, teniendo en cuenta las características del líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, entre otros. En estas teorías se observa una evolución con respecto a las teorías basadas en los estilos de liderazgo; las principales teorías mencionadas por Chiavenato (2002) son:
  - ✓ *Elección de los patrones de liderazgo.* Esta teoría plantea los líderes deben elegir los patrones de liderazgo dependiendo de la situación que se les presente, según el autor, el liderazgo es un fenómeno situacional basado en 3 aspectos: el primero son las fuerzas del gerente, esta hace referencia a la motivación interna y otras fuerzas que actúen sobre él, la segunda son las fuerzas sobre los subordinados, donde se analiza la motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados, y por último las fuerzas de la situación, que son las condiciones en que se ejecuta el liderazgo. (Chiavenato, 2002)
  - ✓ *Modelo contingencial de Fiedler.* En este modelo se desarrolló un liderazgo eficaz, ya que los estilos eficaces de liderazgo son situacionales. Este modelo se basa en tres factores situacionales: el primero es el poder de decisión del líder, donde la autoridad del líder es asignado sin tener en cuenta su poder personal, el segundo es la estructura de las tareas, donde la eficacia del liderazgo depende del nivel de rutina o variedad de la tarea de los subordinados; y por último la relación

entre el líder y los miembros del grupo, debe existir confianza, respeto, lealtad entre el líder y los miembros del grupo. (Chiavenato, 2002)

- ✓ *Teoría del camino-meta* o teoría hacia los objetivos. En esta teoría se preocupan por estudiar la influencia que tiene líder en las percepciones de las metas de trabajo de los empleados, sus metas de autodesarrollo y los caminos que pretenden utilizar para alcanzarlas. Aquí se observa que la responsabilidad del líder es incrementar la motivación de los empleados para así alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002)

***Motivación en la organización.*** Según las consideraciones de Chiavenato (2002), la motivación en general es el esfuerzo que hace una persona para lograr o alcanzar un objetivo personal, entonces dentro de las organizaciones, la motivación es el esfuerzo que realizan para alcanzar objetivos organizacionales, teniendo en común, además tienen en común, que buscan satisfacer una necesidad, el autor menciona 3 aspectos que están relacionados con la motivación: el primero es la dirección del comportamiento, ya que todos van en busca de un objetivos, el segundo es la fuerza e intensidad del comportamiento, ósea el esfuerzo y por último la duración y persistencia del comportamiento, es decir, las necesidades que busca satisfacer.

***Proceso de control.*** Según lo planteado por Chiavenato (2002), la finalidad del proceso de control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten en lo posible a los objetivos establecidos con anterioridad, este proceso está integrado por cuatro etapas o fases que son:

- *Establecimiento de objetivo y estándares.* Los objetivos se establecen con anterioridad y sirven como punto de referencia para medir el desempeño de una organización, así mismo un estándar es una medida de desempeño que sirve como marco para determinar si las operaciones de la empresa son adecuadas o inadecuadas. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan parámetros que deben guiar el funcionamiento del sistema, estos pueden ser tangibles o intangibles, existen varios tipos de estándares para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización:

- ✓ *Estándares de cantidad.* Número de empleados, totales de venta, índice de acciones, etc.
- ✓ *Estándares de calidad.* Calidad e producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, atención al cliente, etc.
- ✓ *Estándares de tiempo.* Permanencia media del empleado, tiempo estándar de producción, ciclo operacional financiero, etc.
- ✓ *Estándares de costos.* Almacenamiento de materia primas, solicitud de material, orden de servicio, directo e indirecto de producción, etc.

En conclusión los estándares definen lo que se debe medir en términos de calidad, cantidad, tiempo y costos en la organización, convirtiéndose en instrumentos de medida adecuados. (Chiavenato, 2002)

- *Evaluación del desempeño.* Esta etapa según las consideraciones de Chiavenato (2002), consiste en verificar si los resultados han sido satisfactorios y que correcciones se hacen necesarias en el proceso, al evaluar el desempeño se miden los resultados utilizando instrumentos de medición ya establecidos; para que el proceso de medición sea adecuado se deben tener en cuenta 3 aspectos principales:
  - ✓ *Resultados.* Deben ser concretos y alcanzables dentro de un periodo determinado.
  - ✓ *Desempeño.* Comportamiento que se pretende poner en práctica.
  - ✓ *Factores críticos de éxito.* Son los aspectos o puntos que determinan el éxito de una organización, en sus resultados y desempeño.

Los instrumentos de medición focalizados en el desempeño de la organización son:

- ✓ *Rentabilidad.* Volumen de dinero después de que se deducen los gastos, las medidas de rentabilidad típicas son: ventas líquidas y retorno a la inversión.
- ✓ *Competitividad.* Es el éxito de una empresa frente a su competencia, sus medidas son: porcentaje de participación en el mercado y volumen de venta de cierto producto.

- ✓ *Eficiencia.* Consecución de los resultados con el mínimo de recursos, la medida típica de eficiencia es la relación entre los recursos realmente utilizados y los recursos planeados para su uso.
  - ✓ *Eficacia.* Es la relación que existe entre la salida real y la salida esperado.
  - ✓ *Calidad.* Se refiere al cumplimiento de los requisitos en los procesos productivos, sus medidas típicas son: porcentaje de productos que cumplen los requerimientos, numero de reclamos del cliente y satisfacción del cliente.
  - ✓ *Innovación.* Grado en que se producen o modifican ideas para creas resultados lucrativos.
  - ✓ *Productividad.* Es la relación entre las salidas y entradas del sistema.
- *Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar.* El proceso de comparación cuenta con dos situaciones particulares:
    - ✓ *Resultados.* Cuando este proceso se realiza luego de haberse terminado la operación.
    - ✓ *Desempeño.* Cuando el proceso se realiza paralelo a la operación.
- Existen tres categorías de control en el proceso de evaluación del desempeño que son: controles preventivos, relacionados con los objetivos estándares, control simultáneo, el cual garantiza la correcta ejecución de las actividades y control por retroalimentación, el cual garantiza que los resultados finales estén dentro de lo esperado.
- *Acción correctiva.* La acción correctiva indica lo que se debe hacer con exactitud, donde y como desarrollar mejoras en el proceso administrativo, buscando alcanzar dos finalidades principales que son:
    - ✓ *Corrección de fallas o errores.* Detectando las respectivas inconsistencias y señalar acciones correctivas.
    - ✓ *Prevención de nuevas fallas o errores.* Evitando que en el futuro se presenten.

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se desarrollara es de carácter descriptivo, partiendo de la exposición de las realidades, de hechos y sus características fundamentales, la de presentación e interpretación correcta de las situaciones. El trabajo es descriptivo porque en el proyecto se pretende caracterizar los elementos del proceso administrativo de café camisetas.

### **5.2 POBLACION Y MUESTRA**

#### **5.2.1 Población**

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Café camisetas cuenta con 20 empleados con una fuerte orientación hacia las metas de la empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 administrador de operaciones, 6 empleados en el área de producción, 12 empleados en el área de ventas.

#### **5.2.2 Muestra**

Por ser un estudio de caso y como la población es pequeña, no se realizará un muestreo, sino un censo.

### **5.3 Fuentes de información**

Las fuentes primarias son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, se utilizara como fuentes primarias: la información que brindan los empleados y directivos y los documentos de constitución.

Con las fuentes secundarias se interpreta y analizan fuentes primarias. Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación, se utilizara la base de dato de la empresa, su página web e informes.



## **5.4 Técnicas de recolección de la información**

Se utilizarán como técnicas de recolección de los datos la observación directa y la entrevista; en la observación directa el investigador podrá obtener el mayor número de datos, en esta investigación se determinará la situación, lo que se va a observar, se fijarán los objetivos de esta observación, la forma, se observará cuidadosamente y críticamente, registrarán los datos observados, se elaborarán conclusiones y un informe de la observación, colocándose en contacto personalmente con la situación; y la entrevista que consiste en obtener información de la gerencia basada en ciertas preguntas, de aquellos aspectos que no se encuentran de manera formal en la empresa.

## **5.5 Interpretación de la información**

Los datos se interpretarán por medio de un cruce de información entre los datos que surja de las encuestas y de la observación directa con las teorías neoclásicas administrativas y el proceso administrativo señalados en el marco teórico.

# **6. RESULTADOS**

## **6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **6.1.1 Proceso de Planeación.**

#### **6.1.1.1 Planeación estratégica.**

Dentro del proceso de planeación estratégica de la empresa Café Camisetas, se identifica que ciertos elementos se encuentran desarrollados de manera formal y otros de manera informal, en la tabla # 6, se señalan con mayor detalle lo mencionado.

**Tabla # 6:** Elementos formales e informales de la planeación estratégica de la empresa Café Camisetas.

ELEMENTOS	IDENTIFICADO		TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>No aplica</i>
Misión	X		X		
Visión	X		X		
Objetivos	X			X	
Estrategia		X			X

A continuación, se procede a describir las características de los elementos identificados y los no identificados.

#### A. Elementos identificados

- **Elementos identificados de manera formal**

De los elementos identificados de manera formal, como la misión y la visión, se observaron las siguientes características:

✓ Misión.

La **MISION** de la empresa se define como: “Café Camisetas surge como una alternativa diferente en el concepto de colombianidad y que busca satisfacer las necesidades del cliente interno y externo: fabricando, estampando y comercializando camisetas de excelente calidad. Con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.”, de la cual se identifican los siguientes elementos:

**Tabla # 7:** Elementos identificados de la misión.

ELEMENTOS DE LA MISION	IDENTIFICADOS
¿Quiénes somos?	SI
¿Qué hacemos?	SI
¿Por qué hacemos lo que hacemos?	SI

De la tabla anterior se puede concluir que la misión de la empresa cuenta con los elementos necesarios o básicos según lo planteado por la teoría, responden quienes son,

que hacen y porque hacen lo que hacen, por otra parte la misión de café camisetas se caracteriza porque se enfoca en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, en busca de lograr una fidelización de los mismos.

✓ Visión.

La **VISION** está definida, es “Café Camisetas será en el 2015 una empresa líder a nivel país en la fabricación y estampado de camisetas colombianas. Queremos ser merecedores de un alto prestigio ante nuestros clientes y ante nuestro mercado. Cuidamos los detalles, la organización interna y la rapidez. Nos motiva la calidad” de la cual se identifican los siguientes elementos según la teoría:

**Tabla # 8:** Elementos identificados de la visión.

<b>ELEMENTOS DE LA VISION</b>	<b>IDENTIFICADOS</b>
Imagen de la empresa	SI
Visión futura	SI
Oportunidades y desafíos	SI

Con base en la tabla anterior se puede afirmar que en la visión de café camisetas, se encuentran los elementos que según la teoría hacen parte de la misma, la empresa tiene clara la imagen de la empresa, la visión futura organizaciones y las oportunidades y retos que tienen que enfrentar para obtener un mejoramiento continuo; además se observa que la visión va enfocada a la calidad que ofrecen en los productos a sus clientes.

• **Elementos identificados de manera informal**

✓ Objetivos

Café camisetas no posee objetivos organizacionales formales ya que no existen documentos virtuales o escritos donde estos estén plasmados, pero gracias a las entrevistas que se realizaron, unos objetivos informales que desean cumplir un tiempo determinado, de los cuales se identificaron los siguientes:

- Aumentar la participación en el mercado nacional.
- Incursionar en el mercado internacional.
- Mantener la calidad y creatividad en los productos.
- Aumentar las ventas.

## B. Elementos no identificados.

- ✓ Estrategias

Dentro de la empresa no se idéntico alguna estrategia organizacional formal e informal, por lo cual no se pueden describir características en este elemento de la planeación estratégica.

### 6.1.1.2 Planeación táctica.

Dentro del proceso de planeación táctica de la empresa Café Camisetas, se identifica que ciertos elementos se manejan manera formal y otros de manera informal, en la tabla # 9, se señalan con mayor detalle.

**Tabla # 9:** Elementos formales e informales de la planeación táctica de la empresa Café Camisetas.

ELEMENTOS	IDENTIFICADO		TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>No aplica</i>
Planes de producción	X			X	
Planes financieros		X			X
Planes de marketing	X			X	
Planes de recursos humanos	X			X	
Políticas	X		X		

A continuación, se procede a describir las características de los elementos identificados y los no identificados.

#### A. Elementos identificados

- **Elementos identificados de manera formal**

- ✓ Políticas.

Dentro de la empresa café camisetas las políticas son las siguientes:

- Alta Dirección con compromiso y liderazgo.
- Recurso humano calificado y competente.
- Honestidad, transparencia, rectitud y responsabilidad en la realización de nuestros trabajos.

- Tecnología actualizada garantizando la calidad de nuestros productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Las políticas dentro de la empresa se caracterizan porque van orientadas a satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como externos; por otra parte es una guía fundamental a la hora de tomar decisiones, en las diferentes áreas de la organización.

- **Elementos identificados de manera informal**

Algunos elementos de la planeación táctica, se encuentran en la empresa de manera informal por las siguientes razones:

- ✓ Plan de producción, actualmente en la empresa cuentan los métodos y tecnologías necesarias para realizar las actividades, pero no se encuentran plasmados.
- ✓ Plan de marketing, no manejan por escrito o virtual un plan de promoción, plaza, precio o producto, pero si se identificó dentro de sus actividades, tareas o acciones que implementan este tipo de plan.
- ✓ Plan de recursos humanos, la empresa no cuenta con una formalidad a la hora de reclutar y seleccionar el personal, solo al momento de presentarse la vacante, analizan los diferentes postulados y eligen el mejor dependiendo de las capacidades de los mismos.

**B. Elementos no identificados.**

- ✓ Plan financiero.

Dentro de la empresa no se identificó un plan financiero, ya que no existe una proyección a largo plazo de los recursos para la realización de las actividades futuras.

### **6.1.1.3 Planeación operacional.**

Dentro del proceso de planeación operacional de la empresa Café Camisetas, se identifican elementos que se manejan manera formal y otros de manera informal, como se observa en la tabla # 10.

**Tabla # 10:** Elementos formales e informales de la planeación operacional de la empresa Café Camisetas.

ELEMENTOS	IDENTIFICADO		TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>No aplica</i>
Procedimientos	X			X	
Presupuestos	X		X		
Programas	X			X	
Normas y reglamentos	X			X	

A continuación, se procede a describir las características de los elementos identificados y los no identificados.

#### **A. Elementos identificados**

- **Elementos identificados de manera formal**

- ✓ Presupuestos.

Los presupuestos se identificaron de manera formal dentro de la organización, ya que cada año establecen la cantidad de dinero que se necesitara aproximadamente para la realización de las actividades.

- **Elementos identificados de manera informal**

- ✓ Procedimientos.

Encontrados de manera informal, pero estos se caracterizan porque cada miembro de la empresa, tiene claro cómo debe realizar sus tareas y las funciones previas para alcanzar los objetivos.

- ✓ Programas.

Dentro de la empresa se manejan o se tiene un rango de tiempo, para la realización de cada una de las actividades, aunque no se encuentren plasmadas.

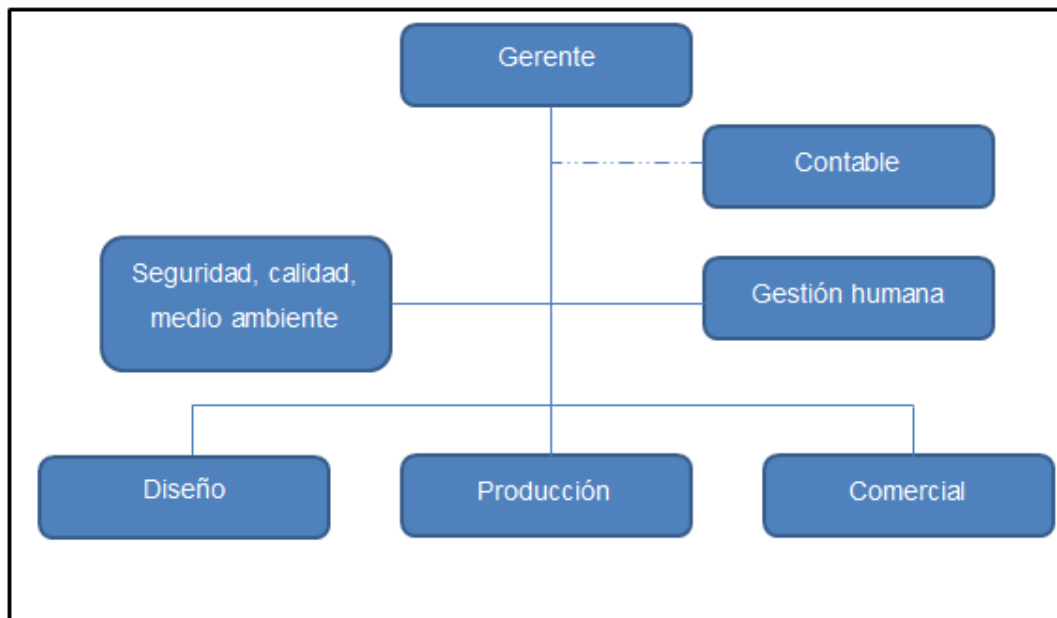
- ✓ Normas y reglamentos.

Aunque no existen normas y reglas formales, los empleados manejan una buena disciplina, tanto en los horarios como en el comportamiento, en lo cual los jefes dan muy buen ejemplo.

### 6.1.2 Proceso de Organización.

Al desarrollar el estudio, se logra identificar el organigrama de la empresa Café Camisetas, el cual se ilustra en la siguiente gráfica.

**Grafica # 6:** organigrama de la empresa Café Camisetas E.U.



**Fuente:** Café Camisetas

De organigrama se puede mencionar las siguientes características:

#### **A. Estructura.**

En un primer lugar, se identifica que la estructura de la empresa, antes de poseer un diseño vertical, manifiesta un diseño horizontal, lo que quiere decir que no hay presencia de una gran cantidad de niveles de autoridad y que los cargos al interior de la organización se encuentran distribuidos mayoritariamente en un mismo nivel.

#### **B. Niveles organizacionales.**

Al comparar la estructura de Café Camisetas con la teoría del proceso administrativo, se logra verificar que en la empresa se presenta los tres niveles organizacionales, el estratégico o institucional, el táctico y el operativo, en la siguiente gráfica, se detallan los cargos o departamentos que incumben a cada nivel organizacional.

**Tabla # 11:** Cargos o departamentos que integran los niveles de la empresa Café Camisetas.

<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>CARGOS O DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN EL NIVEL</b>
Nivel estratégico o institucional	Gerente
Nivel táctico	Gestión humana, seguridad calidad y ambiente, contador.
Nivel operacional	Diseño, producción y comercial.

Con respecto a la tabla anterior, se pueden identificar algunas características propias de cada cargo o departamento con relación al nivel que se encuentra.

- ✓ Nivel institucional. Se encuentra integrado por el gerente de la empresa, dado que este tiene como función principal la planeación a largo plazo de la organización, definiendo los objetivos estratégicos y los instrumentos adecuados para alcanzarlos.
- ✓ Nivel táctico. Se integra por los departamentos de: gestión humana, seguridad calidad y ambiente, y el contador. Se dice que estos departamentos cumple una función táctica dentro de la organización, en la medida que su misión al interior de la misma, consiste en transformar los planes estratégicos desarrollados por el gerente en planes a mediano plazo que permitan su cumplimiento.
- ✓ Nivel operacional. El cual se integra por los departamentos de diseño, producción y comercial. Se dice que cumplen una función operativa, en tanto a que su actividad se concentra en el desarrollo de labores específicas, simplemente, se concentran en ejecutar en el corto plazo lo que les es ordenado desde la gerencia.

### **C. Enfoque de departamentalización**

El enfoque de departamentalización que se refleja en la empresa Café Camisetas es aquel que la teoría del proceso administrativo determina como enfoque funcional, en tanto que, cada departamento se centra en desarrollar su función que le fue asignada, volviéndose especialistas de su área.



#### **D. Toma de decisiones**

La toma de decisiones en la empresa es centralizada en la cúpula de la organización, esto se evidencia por un lado, en que todos los departamentos de la organización, tanto tácticos como operativos, le reportan directamente al gerente de la empresa, por otro lado, es el gerente quien asume el papel de decisor estratégico táctico y operativo, estableciendo la forma en que se deben poner en práctica las actividades en la empresa y luego se comunican en forma de directrices.

#### **E. Amplitud administrativa**

Al reportarles los diferentes departamentos de los diferentes niveles de la organización, la cadena de mando para el gerente se torna amplia, lo que quiere decir que este como eje principal de la empresa, posee una gran cantidad de persona bajo su subordinación.

### **6.1.3 Proceso de Dirección.**

#### **6.1.3.1 Estilo de dirección.**

Dentro del proceso de dirección de la empresa Café Camisetas, se observó en la relación interpersonal entre los jefes y los subordinados, ciertos elementos característicos del estilo de liderazgo de la teoría Y, que se describirán en la siguiente tabla.

**Tabla # 12:** Elementos de la teoría Y

<b>ELEMENTOS TEORÍA Y</b>	<b>IDENTIFICADOS</b>
Les gusta trabajar y sienten satisfacción en sus actividades.	SI
Son aplicados y tienen iniciativa	SI
Son capaces de auto controlarse	SI
Aceptan responsabilidad	SI
Son imaginativos y creativos aceptan desafíos	SI
Aceptan desafíos	SI
Son capaces de auto dirigirse	SI

De la tabla anterior se puede concluir que el estilo de liderazgo que se maneja en la empresa es el de la teoría Y, según la teoría, el cual se enfoca en que los subordinados son capaces de aceptar retos, responsabilidades, auto dirigirse cuando no estén sus superiores y además se sentirán satisfechos con el trabajo realizado.

### **6.1.3.2 Sistema administrativo.**

Según lo observado en la empresa y la teoría el sistema administrativo que maneja café camisetas es consultivo, ya que la mayoría de las decisiones operacionales son tomadas por los empleados de las respectivas áreas; además es notable la confianza que los jefes les depositan a los empleados.

### **6.1.3.3 Comunicación.**

En el proceso de comunicación de la empresa se identificaron ciertos elementos que según la teoría permiten una comunicación ya sea eficiente o eficaz, lo cual se muestra en la siguiente gráfica.

**Tabla # 13:** elementos de comunicación identificados en Café Camisetas.

<b>ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>IDENTIFICADOS</b>
Fuente	SI
Transmisor	SI
Canal	SI
Receptor	SI
Destino	SI
Ruido	SI

En base a la tabla podemos concluir que según la teoría, café camisetas tiene todos los elementos que hacen parte de la comunicación, pero que no se logra una comunicación eficaz, sino eficiente, ya que se presentan unas situaciones, llamadas también barreras de la comunicación, lo cual no permite que el mensaje llegue correctamente, haciendo este proceso un poco más

complicado, entre estas barreras encontramos: interpretaciones personales, inhabilidad de comunicación, prisa o urgencia, desatención, otros intereses prioritarios, entre otras.

#### **6.1.3.4 Liderazgo.**

Dentro de las actividades de la empresa se observó que el líder no solo es el administrador o el gerente, sino que en el área de producción, uno de los empleados influye positivamente en las decisiones de sus compañeros de trabajo, donde cada líder se caracteriza por manejar según la teoría un tipo de poder diferente, el gerente maneja un poder legitimado, gracias a su puesto en la organización y el empleado un poder de competencia, debido a las competencias y aptitudes en el área de producción.

Otra característica del liderazgo en café camisetas, es que los líderes toman decisiones dependiendo del problema o la situación que se les presente, mostrando unos líderes que se amoldan a la cada situación, buscando siempre el bienestar de la organización.

#### **6.1.3.5 Motivación.**

La motivación se observó dentro de la empresa de dos formas, la primera es al salario mensual que se les da a los empleados por la realización de las actividades y la segunda es de manera verbal, reconociendo su esfuerzo y dedicación por hacer sus tareas de una forma efectiva.

### **6.1.4 Proceso de Control.**

Siguiendo la teoría administrativa, en relacionado con el proceso de control, se logra detectar las siguientes características en la empresa café camisetas:

#### **6.1.4.1 Establecimiento de estándares**

Por un lado, en la empresa constante mente se establecen estándares que ayudan a crear parámetros de control a nivel organización, sin embargo, estos poseen una particularidad que se ilustran en la siguiente tabla.

**Tabla # 14:** Estándares de la empresa café camisetas.

ELEMENTOS	IDENTIFICADO		TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>No aplica</i>
Estándares de cantidad	X			X	
Estándares de calidad	X			X	
Estándares de tiempo	X			X	
Estándares de costos	X			X	

Según se muestra en la tabla, los estándares que se determinan como patrón para la medición del desempeño en la empresa, son establecidos de manera formal, lo que quiere decir que existe un conocimiento de los indicadores de la gestión a nivel táctico y operativo, pero, que no se presentan por escrito, para en una etapa posterior, realizar la debida retroalimentación del proceso administrativo.

#### 6.1.4.2 Evaluación del desempeño

En la siguiente tabla, se muestran los instrumentos de evaluación del desempeño presentes en el proceso de control de la empresa Café Camisetas.

**Tabla # 15:** Instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño.

ELEMENTOS	IDENTIFICADO		TIPO DE IDENTIFICACIÓN		
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Formal</i>	<i>Informal</i>	<i>No aplica</i>
Rentabilidad	X		X		
Competitividad		X			X
Eficiencia	X			X	
Eficacia	X			X	
Calidad	X			X	
Innovación		X			X
Productividad	X			X	

## **A. Elementos identificados**

- **Elementos identificados de manera formal**

Entre los elementos identificados, el único que se ejecuta de manera formal para la evaluación del desempeño de la organización es el relacionado con la rentabilidad, debido a que la estructura de la empresa gracias a la vinculación de un contador, se hace posible la revisión periódica de los estados financieros de la organización para verificar los márgenes de ganancia, así como demás indicadores financieros históricos relevantes.

- **Elementos identificados de manera informal**

Los instrumentos de evaluación del desempeño relacionados con la eficiencia, eficacia, calidad y productividad, se identifican en la categoría de informales, en tanto que, a pesar de verse reflejados en la gestión de la empresa, no se desarrolla un procedimiento establecido lógicamente para el proceso de evaluación.

Muy puntualmente, la evaluación de la eficiencia y la productividad, se determina por el número de unidades fabricadas y vendidas en una razón de tiempo, si estableciere procesamiento sistemático para tal fin.

La eficacia, es evaluada por el cumplimiento de objetivos que no se encuentran formalizado, por este motivo, al no tener establecidos los objetivos de manera formal, el proceso de evaluación que se relaciona con estos, igualmente tienden a ser informales.

La calidad del producto, se evalúa teniendo en cuenta parámetros que el operario considere, se asemejan a la consistencia de un producto de calidad.

## **B. Elementos no identificados**

Por otro lado, los elementos para la evaluación del desempeño como la competitividad o la innovación, no se logran detectar, dado que, formalmente no se presentan, e informalmente, no se descubre ningún procedimiento que le apunte a ello.

### **6.1.4.3 Comparación del desempeño con el estándar**

Al permanecer todos los estándares para el control de los procedimientos, de manera informal, no se evidencia ningún proceso formal que permita comparar estas medidas con los resultados del proceso de evaluación, la acción que incumbe a la comparación de los resultados con los estándares se practica de manera informal.

#### 6.1.4.4 Acción correctiva

Dado que la mayoría de las etapas del proceso de control se presentan de manera informal en la empresa Café Camisetas, las acciones correctivas siguen la misma lógica, sin embargo, en esta parte del proceso de control, se evidencia una particularidad, a pesar de no ser efectuada con formalidad, se desarrollan acciones correctivas que en su mayoría son producto de la experiencia, ya sea por fallas en los procesos o procedimientos anteriores.

## 6.2 ARTICULACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

La definición de articulación, a la cual se menciona en esta sección, hace referencia a la forma en que se conectan las funciones administrativas de Café Camisetas, para conformar un proceso integral, en ese sentido se hablara de cómo se relacionan entre si los procesos de planeación, organización, dirección y control.

### 6.2.1 Articulación de la planeación en el proceso administrativo

**Tabla # 16:** Articulación del proceso de planeación

Articulación de la planeación	Organización
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de funciones, cargos, departamentos de manera situacional.</li></ul>
	Dirección
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de medios de comunicación, incentivos salariales, adaptación del liderazgo, según lo requerido en cada periodo.</li></ul>
	Control
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realización de acciones correctivas dependiendo de los resultados.</li></ul>

Como se puede observar en la tabla # 16, el proceso de planeación se articula con las diferentes funciones del proceso administrativo, en la medida que este corresponde al desarrollo de actividades tendientes a prever las acciones futuras en función de ejecutarlas con efectividad, es decir, la relación existente entre la planeación, con la organización, dirección y control, se centra en el diseño de acciones que contribuyan a mejorar el desempeño actual de la empresa, planificando detalladamente las diferentes funciones.

Sin embargo, la planeación de las funciones a la cual se hace referencia, depende del día a día de la empresa, lo que quiere decir que no se planifica con anterioridad, sino más bien, se planifica según se presenten los acontecimientos en la empresa.

Al estudiar la forma en que se articula la planeación con las diferentes actividades, se puede llegar a las siguientes consideraciones:

- **Articulación de la planeación en la organización:** Estas dos funciones se unen o articulan, cuando desde la parte de planeación, se busca diseñar la estructura de la empresa, definiendo las funciones, cargos y áreas que conforman los diferentes departamentos, sin embargo, como se sostiene con anterioridad, el diseño se hace en la medida que se requiera y no de manera anticipada.
- **Articulación de la planeación en la dirección:** La planeación se relaciona o articula en la dirección, cuando se busca definir, los medios de comunicación a utilizar, los incentivos para mejorar el rendimiento de los trabajadores así como la definición de líderes entre los distintos departamentos, igual que la articulación con la organización, estas dos funciones se relacionan en la medida que se presenten situaciones que lo ameriten.
- **Articulación de la planeación en el control:** La relación de la planeación en la función del control es un tanto menos evidente de las demás funciones, por lo que, en la empresa café camisetas no se tiene la cultura de diseñar estándares con anterioridad que permitan evaluar el desempeño, por el contrario, estos se establecen según las fallas que se

presentan en la empresa, es ahí, cuando se procede a controlar el proceso organización, por tal motivo, se torna dificultad de encontrar una relación entre estos elementos.

## 6.2.2 Articulación de la organización en el proceso administrativo

**Tabla # 17:** Articulación del proceso de organización.

Articulación de la organización	Planeación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia planea los procesos y los demás ejecutan.</li> </ul>
	Dirección
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente y un empleado de producción son los que lideran y motivan al personal.</li> </ul>
	Control
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia se encarga de evaluar y medir el rendimiento de la empresa.</li> </ul>

Como se puede concluir de la tabla #17, la fase de organización se articula con las funciones del proceso administrativo porque a través de esta, se define la estructura necesaria para que la planeación, dirección y control realicen sus diferentes actividades de la manera más eficiente.

- **Articulación de la organización en la planeación:** Estas dos funciones se unen o articulan, en la medida que desde la parte de planeación, el gerente es el encargado de diseñar las estructuras necesarias para las diferentes funciones del proceso administrativo.
- **Articulación de la organización en la dirección:** estas dos funciones se unen dado que en la gerencia y en el área de producción se encuentra un líder respectivamente, los cuales



se encargan de motivar y tomar las decisiones de sus áreas, cabe destacar que el gerente realiza esta función de líder en toda la organización.

- **Articulación de la organización en el control:** en estas funciones se encuentra que el área responsable para poner en práctica los estándares y las evaluaciones de desempeño es la gerencia, dentro de la estructura organizacional, aunque esta se haga de manera informal.

### 6.2.3 Articulación de la dirección en el proceso administrativo

**Tabla # 18:** Articulación del proceso de dirección.

Articulación de la dirección	Planeación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente es el que diseña los medios de comunicación e incentivos salariales.</li> </ul>
	Organización
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada líder materializa los procesos de comunicación en su área.</li> </ul>
	Control
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente controla los procesos con planes de acción, para que se cumplan los objetivos.</li> </ul>

Como se describe en la tabla #18, la articulación de la dirección en seda, porque esta precisa el proceso de comunicación adecuado para que se logre efectivamente dentro de la organización, en cada una de las funciones administrativas, además detalla que para motiva a los empleados de dos formas, monetaria, a través del salario y verbal, reconociendo así su esfuerzo y aporte dentro de la organización.

- **Articulación de la dirección en la planeación:** estas funciones se unen ya que la gerencia diseña los procesos para lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa y además las formas de motivación adecuadas para contribuir así al logro de los objetivos organizacionales.
- **Articulación de la dirección en la organización:** estas funciones se acoplan ya que los líderes en su respectiva área implementan el proceso de comunicación necesario para llevar a cabo cada una de sus actividades y el gerente, además le da a sus empleados la motivación salarial y verbal.
- **Articulación de la dirección en el control:** en estas dos funciones se encuentra que el gerente pone en práctica planes de acción, verificando si los procesos se están dando de la menor manera, para así alcanzar los objetivos organizacionales.

#### 6.2.4 Articulación del control en el proceso administrativo

**Tabla # 19:** Articulación del proceso de control

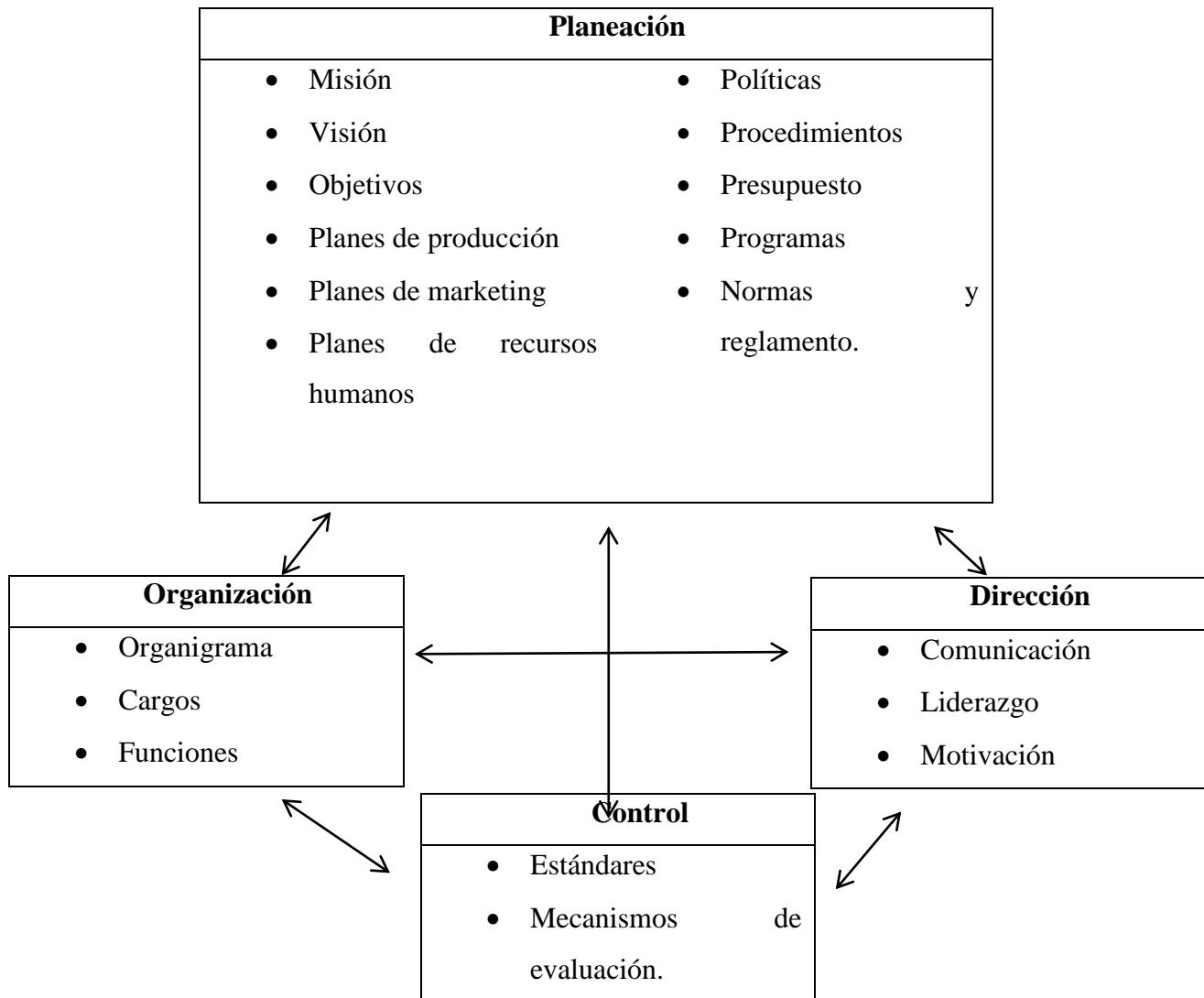
Articulación de la control	Planeación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente es el que controla de manera informal.</li> </ul>
	Organización
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente controla a nivel organizacional y el líder de producción en su área, ambos lo hacen de manera informal.</li> </ul>
	Dirección
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente evalúa los procesos mediante estándares, para que se cumplan los objetivos.</li> </ul>

Como se observa en la tabla #19, el proceso de control se articula con las demás porque busca medir, verificar y reevaluar las actividades realizadas por cada uno de los departamentos en los diferentes procesos o funciones.

- **Articulación del control en la planeación:** el gerente realiza el control en la fase de planeación de una manera informal, ya que no existen mecanismos formales de manera virtual o escrita para medir el desempeño de las actividades.
- **Articulación del control en la organización:** en esta unión, existes dos encargados de realizar el control en la organización, primero el gerente a nivel organizacional y el líder del área de producción, cabe destacar que ambos lo hacen de una manera informal.
- **Articulación del control en la dirección:** en estos dos procesos el gerente evalúa los procesos a través de estándares, para así proponer las recomendaciones pertinentes para cada una de las actividades.

## 6.2.5 Articulación del proceso administrativo

**Grafica # 7:** articulación del proceso administrativo de café camisetas E.U.



Al final se observa que las funciones del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas, mantienen una estrecha relación, en la medida que el desarrollo de una impulsa la ejecución de las demás, como se observa en la Gráfica # 7 y en resumiendo lo argumentado en las anteriores explicaciones sobre articulación de las funciones administrativas, se afirma que de cierta forma, los elementos de cada función influyen en el funcionamiento de las demás, causando en efecto sinérgico en el sistema administrativo.

Sin embargo, dado que los elementos del proceso administrativos son ejecutados unos de manera formal y otros de manera informal, impactan de diferente forma en la gestión de la empresa, es por ello que a continuación, se estudia la forma en que dichas funciones intervienen en la gestión de Café Camisetas.

### **6.3 FORMA EN QUE INFLUYEN LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA.**

En la primera sección de los resultados del presente estudio, se procedió a identificar las características de los elementos del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas, determinando si se desarrollaban de manera formal, informal o en su defecto no eran desarrollados.

Esta parte del estudio, tiene la intencionalidad de definir si esas características identificadas influyen positiva o negativamente en la gestión de la empresa, para ello, en la tabla # 20, se mencionan los distintos elementos que integran las funciones del proceso administrativo en la empresa, determinando su característica y el tipo de influencia.

**Tabla # 20:** Influencia de los elementos de las funciones del proceso administrativo en la gestión de Café Camisetas

FUNCIÓN	ELEMENTO	CARACTERÍSTICA			INFLUENCIA	
		Formal	Informal	No existe	Positiva	Negativa
<b>Planeación</b>	Misión	X			X	
	Visión	X			X	
	Objetivos		X			X
	Estrategias			X		X
	Planes de producción		X			X
	Planes financieros			X		X
	Planes de marketing		X			X
	Planes de recursos humanos		X			X
	Políticas	X			X	
	Procedimientos		X			X
	Presupuestos	X			X	
	Programas		X			X
	Normas y reglamentos		X			X
<b>Organización</b>	Organigrama	X				X
<b>Dirección</b>	Comunicación		X		X	
	Liderazgo		X		X	
	Motivación		X		X	
	Estándares de cantidad		X			X

<b>Control</b>	Estándares de calidad		X			X
	Estándares de tiempo		X			X
	Estándares de costos		X			X
	Evaluación de rentabilidad	X			X	
	Evaluación de competitividad			X		X
	Evaluación de eficiencia		X			X
	Evaluación de eficacia		X			X
	Evaluación de calidad		X			X
	Evaluación de innovación			X		X
	Evaluación de productividad		X			X
	Comparación del desempeño y estándar		X			X
	Acción correctiva		X			X

### **6.3.1 influencia de los elementos formales del proceso administrativo en la gestión de Café Camisetas.**

Al observar la tabla # 20, se identifican 6 elementos formales que integran las funciones del proceso administrativo, distribuidos de la siguiente manera: 4 elementos pertenecientes a la función de planeación, 1 elemento perteneciente a la función de organización y 1 elemento perteneciente a la función de control.

Estos elementos influyen positivamente en la gestión de Café Camisetas, en la medida que se desarrollan de manera formal y ofrecen cierto grado de exigibilidad en las operaciones de la empresa.

Los elementos formales del proceso de planeación caracterizados por su formalidad como: la misión, la visión, las políticas y el presupuesto, influyen positivamente en la gestión de Café Camisetas porque: a) la misión: da una orientación clara de los que es el negocios de la empresa y guía las acciones de la misma hacia los resultados, b) la visión: permite que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de lo que la empresa busca en el largo plazo para materializarlo en acciones concretas, c) políticas: guían la toma de decisiones al momento de desarrollar labores tácticas y d) el presupuesto: ofrece un panorama de los ingresos gastos y costos que dan la posibilidad a la empresa de controlar sus flujos de caja.

El elemento formal del proceso de organización identificado formalmente como el organigrama, influye positivamente en la gestión de la empresa, dado que muestra un panorama claro de los diferentes cargos y funciones de la organización, permitiendo así que los diferentes procesos se desarrollen de manera efectiva.

El elemento evaluación de rentabilidad, perteneciente a la función de control, influye positivamente en la gestión de la empresa, en tanto hace posible determinar los distintos márgenes de cada periodo contable, para establecer la productividad de los recursos financieros.



### **6.3.2 Influencia de los elementos informales del proceso administrativo en la gestión de Café Camisetas.**

Por su parte, en la gráfica # 20, se logra identificar 20 elementos del proceso administrativo que se caracterizan por ser desarrollados de manera informal, de los cuales, 7 hacen parte de la función de planeación, 3 de la función de dirección y 10 de la función de control.

La mayoría de los elementos que se identifican de manera informal influyen de manera negativa en la gestión de la empresa, por lo que, al no estar definidos de manera formal en la estructura organizacional, puede que su cumplimiento no se haga efectivo.

Los elementos informales de la planeación influyen negativamente en la gestión de la organización por las siguientes consideraciones: a) Los objetivos, al no estar definidos formalmente impide que en ocasiones diferentes miembros de la empresa los conozcan y que por lo tanto no trabajen en función de la consecución de los mismo, b) Planes de producción, no se hace posible la estandarización de ciertas funciones operativas, al tiempo que no se define con anticipación los insumos necesarios para producir, esto hace que en determinados momentos, se aumenten los costos de producción, c) Planes de marketing, al no existir un presupuesto de la mezcla de mercadeo es muy probable que en periodos de tiempo, los recursos destinados a las acciones tácticas de marketing sean demasiado elevados y reduzca las utilidades de la empresa, d) Planes de recursos humanos, la no existencia de un plan formal reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación, dificulta el desarrollo de carrera de los empleados al interior de la organización.

Los elementos informales de la dirección influyen de la siguiente manera: a) Comunicación, al presentarse una comunicación en su mayoría verbal, no existe forma de ratificar las órdenes dadas y las tareas encomendadas pueden traducirse en actividades improductivas, b) Liderazgo, su influencia es positiva, dado que los diferentes líderes que se encuentran en la empresa guían las labores en función de lograr la efectividad. c) Motivación, influye positivamente en la gestión de la empresa, porque incentiva la ejecución adecuada de las tareas.

Los elementos informales del control influyen negativamente en la gestión de Café Camisetas por las siguientes razones: a) Estándares de calidad, cantidad, tiempo y costos, influyen negativamente sobre la gestión de la empresa, dado que, al no estar diseñados con anticipación ni

ser definidos por escrito, no se hace posible identificar los parámetros para definir si la empresa es eficiente a nivel de calidad, cantidad, tiempo y en el manejo de costos, b) Evaluación de la eficiencia, eficacia, calidad y productividad, al efectuarse estas evaluaciones de manera informal y no haber estandarizados los parámetros de evaluación, se hace muy complejo establecer si los resultados en materia de estos indicadores son satisfactorios para la empresa, c) Acción correctiva, las acciones correctivas que se llevan a cabo no se siguen de un proceso de retroalimentación integral para mejorar la situación actual, por el contrario, surgen como medidas temporales para problemas relativamente complejos.

### **6.3.3 Influencia de los elementos no existentes del proceso administrativo en la gestión de Café Camisetas.**

Al interpretar la gráfica # 20, se pueden identificar 4 elementos que no se dan o no existen en el proceso administrativo de la empresa, específicamente dentro de las fases de planeación y control, observando dos elementos en cada una de ellas. Los elementos no identificados dentro del proceso administrativo, tienen una influencia negativa, lo cual no le permite a la empresa obtener un funcionamiento óptimo u esperado.

Los elementos no identificados en la fase de planeación influyen negativamente en la empresa por las siguientes razones: a) estrategias: al no tener definidas las estrategias se pueden presentar problemas para alcanzar los objetivos, dado que no están claros los planes de acción para lograrlos, b) plan financiero: al no poseer un plan financiero, la empresa no podrá tener claro cuáles son los recursos que esta requiere para realizar todas las actividades esperadas en su plan de negocios.

Los elementos que no se identificaron o no fueron observados en la fase de control influyen también de una manera negativa, de la siguiente forma: a) evaluación de competitividad: al no realizar este tipo de evaluación, la empresa no tendrá claro en que ciclo de vida se encuentran sus productos, frente a la competencia, lo cual podría afectar el alcance de los objetivos esperados, b) evaluación de innovación: al no identificar los recursos necesarios para innovar sus procesos, es muy complicado para la empresa lograr una ventaja competitiva, que le permita crecer en el mercado en el largo plazo.

## 6.4 RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CAFÉ CAMISETAS.

Al estudiar las características del proceso administrativo de la empresa Café Camisetas, se logra identificar que algunos elementos que integran las funciones administrativas, influyen de manera negativa en la gestión de la organización.

Con la intención de incentivar el mejoramiento continuo de la empresa estudiada, se proponen las siguientes recomendaciones:

- **De la planeación estratégica:** a nivel estratégico, se recomienda que los elementos que se identificaron de manera informal como los objetivos estratégicos y no encontrados como las estrategias, se desarrollen de manera formal y se articulen con la misión y visión de Café Camisetas, a continuación, se enuncia una propuesta de estrategia y objetivos.

**Estrategia:** para garantizar el crecimiento de Café Camisetas, aprovechar el aumento en la demanda por los productos de la organización, es prudente que la empresa aplique la estrategia intensiva de desarrollo de mercado, aumentando el número de locales comerciales alrededor del país para cubrir una mayor proporción del mercado.

**Objetivo estratégico:** para la fijación de los objetivos formales, se recomienda que además de plantearlos por escrito, estos sean medibles y realizables, preferiblemente en un horizonte de tiempo, uno de ellos puede ser:

- ✓ Aumentar la participación en el mercado colombiano de las prendas de vestir en un 10% para el año 2015.
  - ✓ Lograr posicionar a Café Camisetas como la marca colombiana número uno en la producción de camisetas con diseños urbanos y precolombinos a nivel nacional, para finales del año 2015.
- **De la planeación táctica:** como parte de la labor táctica, resulta apropiado definir objetivos departamentales, que puedan ser verificados en un plazo menor a los objetivos estratégicos antes mencionados, y una vez realizada esta operación, proceder a definir

elementos clave de cada plan, en las siguientes líneas se ofrece una recomendación para la planeación táctica.

**Plan de mercadeo:** antes de realizar cualquier operación, lo más apropiado sería que la empresa realizara un pequeño estudio de mercado, tanto cualitativo como cuantitativo para proyectar las ventas.

**A. Definición del objetivo de mercadeo:** el establecimiento del objetivo de mercadeo debe ser acorde con los objetivos estratégicos propuestos anteriormente, sería preciso definir como objetivo, aumentar la participación en el mercado y/o posicionar la marca de la empresa.

**B. Elementos del plan de mercadeo:** se recomienda que el plan de mercadeo contenga la definición clara de los elementos de la mezcla de marketing, tal como se define a continuación.

- ✓ Producto: definición de los atributos de las camisetas ofrecidas, así como las necesidades que satisfacen.
- ✓ Plaza: identificar y describir claramente el canal de distribución.
- ✓ Promoción: establecer estímulos para que los clientes demanden los productos de la empresa.
- ✓ Precio: determinar el sistema de fijación de precio, se recomienda que dada la estructura de la empresa, el precio se fije con base a los costos de producción.

### **Plan de producción:**

**A. Definición del objetivo de producción:** el objetivo del plan de producción debe estar alineado con las proyecciones de ventas, en ese sentido, se deben programar las unidades de productos a producir de manera anual, mensual, semanal y diaria, acorde con las unidades a vender.

**B. Elementos del plan de producción:**

- ✓ Requerimientos de materiales directos: consiste en la definición anticipada de aquellos elementos necesarios (hilo, tinta, tela) para fabricar los volúmenes de

camisetas en los diferentes periodos de tiempo, estableciendo la cantidad de materiales y sus costos.

- ✓ Requerimientos de mano de obra: el número de empleados que se hacen necesarios para producir el volumen de camisetas definido, al igual que los elementos anteriores, se debe establecer en cantidad y en costo.
- ✓ Requerimientos de otros elementos para la producción: otros recursos necesarios para la producción, como servicios públicos, depreciaciones y la mano de obra indirecta.

### **Plan financiero:**

**A. Definición del objetivo financiero:** la organización debe definir los márgenes de utilidades con anticipación.

### **B. Elementos del plan financiero:**

- ✓ Proyectar los estados financieros: proyectar en un periodo no menor de 5 años el balance general, estado de resultados y el flujo de caja de la empresa, con el propósito de hacerse a una idea del comportamiento que experimentarían las operaciones en el largo plazo.
- ✓ Definir la estructura de activos: establecer la forma en la que se invertirán los recursos financieros (activos corrientes, activos no corrientes y otros activos).
- ✓ Definir la estructura de financiamiento: definir cómo financiarán la inversión (con recursos propios, con capital externo).

### **Plan de recursos humanos.**

**A. Definición del objetivo del plan de recursos humanos:** definir los objetivos de este plan tomando en cuenta el crecimiento profesional de las personas, diseñando un plan de carrera para que los colaboradores de la empresa desarrollen sus habilidades.

### **B. Elementos del plan de recursos humanos:**

- ✓ Reclutamiento: establecer el perfil profesional que debe tener cada persona que integre un cargo, diseñar procesos de selección.
- ✓ Capacitación: entrenar a los empleados para el desarrollo de sus funciones.

✓ Desarrollo: diseñar estrategias para que los empleados se desempeñen adecuadamente durante su vida productiva al interior de la empresa.

**Políticas:** diseñar medidas que guíen la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización.

- **De la planeación operativa:**

**Procedimientos:** definir detalladamente el conjunto de actividades específicas para el desarrollo de las actividades en los distintos departamentos de la empresa.

**Presupuestos:** establecer de manera anticipada los recursos necesarios para desarrollar las diferentes tareas en el corto plazo.

**Programas:** definir los tiempos adecuados para que los programas se ejecuten.

**Normas y reglamentos:** establecer formalmente las normas que direccionaran el comportamiento al interior de la empresa.

- **Del sistema de comunicación:** como recomendación general del sistema de comunicación en café camisetas, se propone la adaptación de un mecanismo de formal para que los flujos de información no se mal interpreten y las operaciones de la empresa puedan practicarse de acuerdo a lo planificado.

- **Del establecimiento de estándares:** se hace necesario que la empresa defina con anterioridad y por escrito estándares que ayuden a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales, estos, se convertirán en patrones de medidas que en su momento determinaran si las operaciones se ejecutan con efectividad.

En vista de que los procesos clave en Café Camisetas son: el diseño, la confección, estampado y comercialización, se hace preciso la definición de estándares en materia de calidad, cantidad, tiempo y costos, direccionado a estos procesos, mejorando la competitividad en el mercado, lo que en última instancia contribuirá a una mayor satisfacción de sus clientes.

- **De la evaluación:** entre los elementos de evaluación del desempeño, se hace recomendable que la empresa aplique el método de evaluación de eficacia, eficiencia y productividad.

**Evaluación de la eficacia:** el método de eficacia, sirve para medir la capacidad de la empresa en la consecución de sus objetivos, es por ello que se hace recomendable que se evalúe la eficacia a nivel de toda la organización, utilizando la siguiente formula:

$$eficacia = \frac{Salida\ real}{Salida\ esperada} \times 100$$

Siendo las salidas el resultado del proceso administrativo, que se pueden estar expresada en términos de cantidades o en términos financieros, en el caso de café camisetas se podría adaptar ante ambas situaciones, evaluando la eficacia en la producción de camisetas y la eficacia en con relación al rendimiento de la utilidades, en este escenario las formula a aplicar serían las siguientes:

$$eficacia\ (produccion\ de\ camisetas) = \frac{Salida\ real\ (camisetas\ producidas)}{Salida\ esperada\ (produccion\ planeada)} \times 100$$

$$eficacia\ (utilidades) = \frac{Salida\ real\ (utilidades\ reales)}{Salida\ esperada\ (utilidades\ planificadas)} \times 100$$

**Evaluación de la eficiencia:** el método de la evaluación de eficiencia, sirve para medir la capacidad de la empresa en la utilización de los recursos, es prudente que en Café Camisetas, se aplique esta técnica, específicamente en los procesos de producción y estampado, los cuales requieren de una cantidad de recursos, aplicando la siguiente formula:

$$eficiencia = \frac{Recursos\ realmente\ utilizados}{Recursos\ planeados\ para\ ser\ utilizados} \times 100$$

**Evaluación de la productividad:** el método de evaluación de productividad sirve para medir la capacidad de la empresa para convertir o transformar los insumos en resultados concretos que pueden traducirse en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio. Café camisetas podría evaluar su productividad de manera individual, estableciendo la capacidad de cada recurso para convertirse en salidas, o pueden medirla de manera general, determinando en qué medida a suma de las entradas o recursos, se convierte en un producto final, para ellos e puede utilizar la siguiente formula:

$$productividad = \frac{Salidas}{Entradas} \times 100$$

- **De las acciones correctivas:** en este aspecto, es necesario para el buen funcionamiento de la empresa, que desarrollen o pongan en práctica un método lógico, que le permita implementar acciones correctivas en sus procesos.



## 7. CONCLUSIONES

Del estudio realizado, se puede concluir que la empresa café camisetas ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años en cuanto a sus ventas se refiere, lo cual impulso a la organización a la incursión en nuevos mercados y la adquisición de maquinaria sofisticada con el fin de apalancar el buen momento de la empresa, sin embargo, existen ciertos aspectos en su proceso administrativo que no se están manejando de la mejor forma como los que se mencionan a continuación:

- Por un lado, se logró identificar que en la empresa no se ejecutan todos los elementos del proceso administrativo que establece la teoría, los elementos encontrados se caracterizan en su mayoría por ser formales, como la misión y la visión, estos están diseñados y se encuentran plasmados por escrito como un manual que guía las acciones de la empresa a largo plazo, sin embargo, existen otros elementos que se presentan de carácter informal como el caso de los objetivos y los planes de producción, ya que no existen documentos escritos o virtuales donde estén contemplados y puedan ser verificados por la gerencia con el fin de determinar si se están cumpliendo o no.
- Seguidamente, durante el estudio se estableció que los elementos del proceso administrativos identificados en la empresa influyen dependiendo de sus características, si están formalmente le brindan a Café camisetas una influencia positiva en la gestión de la empresa, como el caso de las políticas y los presupuestos, y aquellos que son informales la mayoría dan una influencia negativa como los procedimientos y los programas.

Independiente de la forma en que afectan los elementos en la gestión de la empresa, se logró establecer cierta relación entre las distintas funciones del proceso administrativo, lo que permite llegar a la siguiente consideración:

- Las funciones del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas, sostienen cierto grado de dependencia el uno del otro, en la medida que guardan una relación sinérgica, influyendo la una de la otra para poder desarrollarse, en ese sentido, la función de planeación influye en la organización, dirección y control al planear la estructura orgánica de la empresa, al diseñar los métodos de comunicación y motivación, y al establecer anticipadamente métodos informales para estandarizar la producción. La organización

tiene su influencia en las demás funciones, en la medida en que sirve de base para establecer la estructura de los demás procesos, la influencia de la dirección se evidencia al identificar la forma en que se planifica, organiza y controla la gerencia, mientras que el control sostiene su influencia sobre las demás funciones en el desarrollo de estándares y mecanismos de evaluación informal.

Al finalizar la investigación, y teniendo en cuenta la forma en que determinados elementos influyen de manera negativa en la gestión de la organización, se propuso a la empresa ciertas recomendaciones que contribuirán a la mejora de su sistema administrativo, unas de estas fueron sobre: la planeación estratégica, estrategias, objetivos estratégicos, plan financiero, entre otros, dado a conocer a la empresa la necesidad de implementar métodos de planeación, organización, dirección y control formales, con un grado de cumplimiento, para que a través de un proceso administrativo integral se puedan alcanzar los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ACEVEDO, CERVANTES, JIMÉNEZ, VALLEJO (2007). Diagnóstico organizacional Funerarios Consultores Tache Salcedo. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena.
- ASECIO, E. & VÁSQUEZ, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?id=3BJPcZK--xUC&pg=PA26&dq=que+es+la+mision+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=jwLPUe27HLG64APYx4HYBw&ved=0CEQQ6AEwBA>
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos.
- CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración.
- FRANKLIN, E. (s.f.). Auditoria administrativa, gestión estratégica del cambio. Recuperado de: [http://books.google.com.co/books?id=Cg7So8EZjIIC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.co/books?id=Cg7So8EZjIIC&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- HITT, BLACK & PORTER, (2006), Administración. Recuperado de: [http://books.google.com.co/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA3&dq=que+es+administracion&hl=es&sa=X&ei=N\\_DOUEHOCLi34AOFnIHQAaw&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20administracion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA3&dq=que+es+administracion&hl=es&sa=X&ei=N_DOUEHOCLi34AOFnIHQAaw&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20administracion&f=false)
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. & CANNICE, M. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial, décima edición. &ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20administracion&f=false
- MURILLO, S. (2004). Relaciones humanas. Recuperado de: [http://books.google.com.co/books?id=xl-mNgBmlfsC&pg=PA267&dq=definicion+de+liderazgo+y+motivacion&hl=es&sa=X&ei=CB\\_PUeS8CIRy8gSOiYGADw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=definicion%20de%20liderazgo%20y%20motivacion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=xl-mNgBmlfsC&pg=PA267&dq=definicion+de+liderazgo+y+motivacion&hl=es&sa=X&ei=CB_PUeS8CIRy8gSOiYGADw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=definicion%20de%20liderazgo%20y%20motivacion&f=false)
- LÉPIZ, C. H. (2003). Administración de la educación, la administración y planificación como procesos. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?id=qgct9t0uCLQC&pg=PA131&dq=que+es+proceso+>

administrativo&hl=es&sa=X&ei=xfLOUfenJ5Lb4AOUt4HgCg&sqi=2&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=que%20es%20proceso%20administrativo&f=false

- REYES, A. (2004). Administración moderna. Recuperado de:  
[http://books.google.com.co/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA22&dq=definicion+de+los+elementos+del+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ei=\\_BbPUBLOKPPH4APZuIDgDg&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20de%20los%20elementos%20del%20proceso%20administrativo&f=false](http://books.google.com.co/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA22&dq=definicion+de+los+elementos+del+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ei=_BbPUBLOKPPH4APZuIDgDg&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20de%20los%20elementos%20del%20proceso%20administrativo&f=false)
- ROBBINS. S. (2004). comportamiento organizacional. Recuperado de:  
<http://books.google.com.co/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA155&dq=definicion+de+motivacion&hl=es&sa=X&ei=wyDPUZGmEfji4AOsgYGYDg&ved=0CCwQ6AEwAA>
- RODRÍGUEZ, J. (s.f.). como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. recuperado de:  
<http://books.google.com.co/books?id=dDCDHG2kSAoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- STONER, FREEMAN, GILBERT (1995). Administración. Recuperado de  
[http://books.google.com.co/books?id=g\\_nweMjueSkC&pg=PA11&dq=que+es+el+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ei=CAR-UZbvOMP54APcoICABw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20proceso%20administrativo&f=false](http://books.google.com.co/books?id=g_nweMjueSkC&pg=PA11&dq=que+es+el+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ei=CAR-UZbvOMP54APcoICABw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20proceso%20administrativo&f=false)