VIGILADA MINEDUCACIÓN

PYMES:
GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

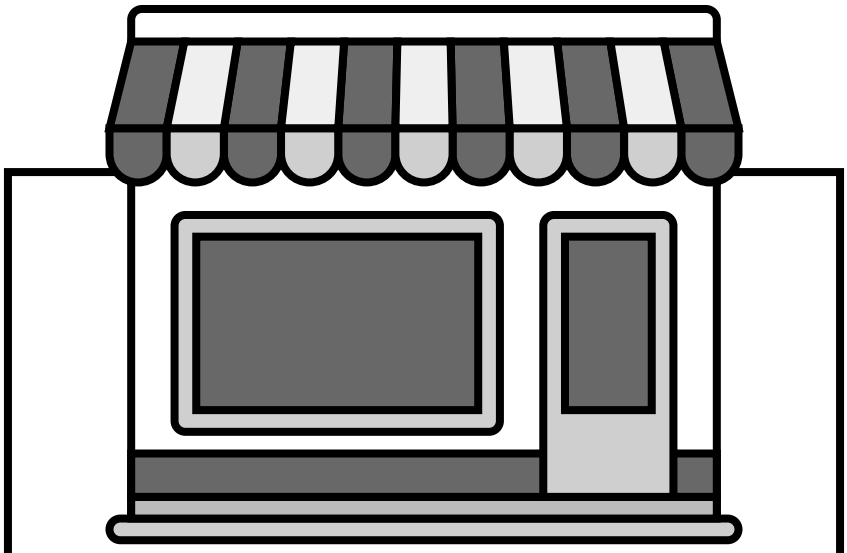
Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Bernardo Álvarez Guerrero©, Luisa Fernanda Castañeda Arango©, Catherine Gallo Chalarca©, William Guzmán©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez©, Daniela Restrepo Parra©, Laura Melissa Sánchez Flórez©, Gustavo Adolfo Muñoz García©, Lina María Gallego Ramírez©, Jhennys Paola Becerra Ossa©, Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Dany Esteban Gallego Quiceno©, Eliana María González González©, Margarita Rosa Miranda Villera©, Fredy Esteban Méndez Morales©, María Natalia Suárez©, Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez©, Jhon Jairo Rico Valencia©.

SELLO EDITORIAL CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN



PYMES:
GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Bernardo Álvarez Guerrero©, Luisa Fernanda Castañeda Arango©, Catherine Gallo Chalarca©, William Guzmán©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez©, Daniela Restrepo Parra©, Laura Melissa Sánchez Flórez©, Gustavo Adolfo Muñoz García©, Lina María Gallego Ramírez©, Jhennys Paola Becerra Ossa©, Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Dany Esteban Gallego Quiceno©, Eliana María González González©, Margarita Rosa Miranda Villera©, Fredy Esteban Méndez Morales©, María Natalia Suárez©, Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez©, Jhon Jairo Rico Valencia©.

SELLO EDITORIAL CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

PRESIDENTE
JAIME ENRIQUE MUÑOZ
RECTORA NACIONAL
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA
MARIBEL MOLINA CORREA
VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES
ASTELIO SILVERA SARMIENTO
ASESOR DE PUBLICACIONES
CARLOS F. MIRANDA MEDINA

COMITÉ CIENTÍFICO
YULEIDA ARIZA ANGARITA
Doctoranda en Administración, Universidad Simón Bolívar

RICARDO ANTONIO QUINTERO PEÑARANDA
Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Norte

JORGE HERNANDO CADAVID MORA
Doctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla

PARES EVALUADORES
HERBERT ORLANDO VALENCIA VEGA
Doctorante en Ciencias de la Educación, Universidad Simón Bolívar
MagÍster en Mercadeo, Universidad de Manizales

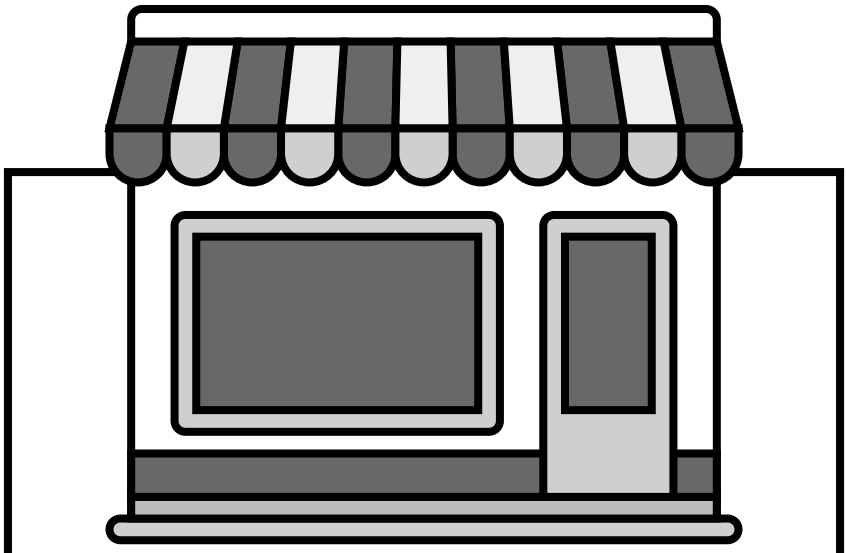
FRANCISCO JAVIER ARIAS VARGAS
Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia
MagÍster en Administración de Negocios

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN
GISELA
(CATEGORÍA C - COL0081379)

TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA Y SOCIAL – TES
(CATEGORÍA D - COL0151223)

AGLAIA
(CATEGORÍA C - COL0081361)

VIGILADA MINEDUCACIÓN



PYMES:
GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Compiladores:
Astelio Silvera Sarmiento©

Autores:
Bernardo Álvarez Guerrero©, Luisa Fernanda Castañeda Arango©, Catherine Gallo Chalarca©, William Guzmán©, Ricardo Alonso Colmenares Flórez©, Daniela Restrepo Parra©, Laura Melissa Sánchez Flórez©, Gustavo Adolfo Muñoz García©, Lina María Gallego Ramírez©, Jhennys Paola Becerra Ossa©, Luly Stephanie Ricardo Jiménez©, Dany Esteban Gallego Quiceno©, Eliana María González González©, Margarita Rosa Miranda Villera©, Fredy Esteban Méndez Morales©, María Natalia Suárez©, Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez©, Jhon Jairo Rico Valencia©.

SELLO EDITORIAL CORUNIAMERICANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

658.022 402
C822
Pymes: Gestión y Clima Organizacional. Astelio Silvera Sarmiento (Comp.). Barranquilla: Sello Editorial Corunimaricana. 2016. (Colección Libros Resultado de Investigación).

118 Páginas: 17 x 24 cm.
ISBN: 978-958-59080-6-2

1. PYMES- 2. CLIMA ORGANIZACIONAL -3. HABILIDADES GERENCIALES

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA-CO /SPA /RDA
SCDD 21 /CUTTER - SANBORN

Corporación Universitaria Americana©
Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-59080-6-2

PYMES: GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Compiladores:
©Astelio Silvera Samiento

Autores:
©Albert Yordano Corredor Bustamante, ©Bernardo Álvarez Guerrero,
©Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez, ©Catherine Gallo Chalarca,
©Daniela Restrepo Parra, ©Dany Esteban Gallego Quiceno,
©Eliana María González González, ©Fredy Esteban Méndez Morales,
©Gustavo Adolfo Muñoz García, ©Jhennys Paola Becerra Ossa,
©Jhon Jairo Rico Valencia, ©Laura Melissa Sánchez Flórez,
©Lina María Gallego Ramírez, ©Luisa Fernanda Castañeda Arango,
©Luly Stephanie Ricardo Jiménez, ©Margarita Rosa Miranda Villera,
©María Natalia Suárez, ©Ricardo Alonso Colmenares Flórez, ©William Guzmán

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otra, sin la previa autorización por escrito de Sello Editorial Coruniamericana y del autor. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Sello Editorial Coruniamericana
Cra. 53 No. 64-142
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación
Beatriz Meza Gallego

Diseño de Portada
José Luis Gómez

Barranquilla - Colombia
1a edición, diciembre 2016

Printed and made in Colombia

Contenido

Prólogo 7
Albert Yordano Corredor Bustamante

Alternativas de Educación Financiera para la Dirección de Pymes en los Estudiantes de Administración de Empresas 9
Bernardo Álvarez Guerrero, Luisa Fernanda Castañeda Arango
Catherine Gallo Chalarca, William Guzmán
Ricardo Alonso Colmenares Flórez

Modelos de Gestión: Un Enfoque Hacia las Pymes del Sector Litográfico 31
Daniela Restrepo Parra, Laura Melissa Sánchez Flórez
Gustavo Adolfo Muñoz García, Lina María Gallego Ramírez
Jhennys Paola Becerra Ossa

Habilidades Gerenciales en las Pymes: Estudio de Caso del Sector Comercial en la Ciudad de Montería 63
Luly Stephanie Ricardo Jiménez, Dany Esteban Gallego Quiceno
Eliana María González González, Jhennys Paola Becerra Ossa
Margarita Rosa Miranda Villera

Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes 95
Fredy Esteban Méndez Morales, María Natalia Suárez
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez, Jhon Jairo Rico Valencia
Luly Stephanie Ricardo Jiménez

Prólogo

Presentamos a la comunidad académica el libro *Gestión y clima organizacional,* un texto que nace a partir de la sinergia y el trabajo colaborativo de un grupo de profesionales, que realizaron interesantes procesos de investigación alrededor de la gestión de las pymes en temáticas como educación financiera, habilidades gerenciales y clima organizacional.

Los autores de cada uno de los capítulos que conforman este libro, presentan resultados de rigurosos procesos de investigación, los cuales son de gran utilidad para la comunidad académica que tiene interés particular en las Pyme, los lectores podrán conocer alternativas para la generación de cultura financiera en la dirección de Pymes, por otra parte, encontrarán un estudio acerca del clima laboral y su importancia en la actividad administrativa de las empresas en la actualidad, igualmente, se plantea un estudio a través del cual se identificaron y analizaron las principales habilidades que tienen los gerentes de las Pymes comerciales en la ciudad de Montería.

Esta construcción es con seguridad una interesante apuesta, enfocada en destacar el panorama gerencial de las pyme, como importantes actores dentro de la economía nacional.

Albert Yordano Corredor Bustamante
Máster in Bussines Administration
Maestría en Administración en Negocios Internacionales

Alternativas de Educación Financiera para la Dirección de Pymes en los Estudiantes de Administración de Empresas*

Bernardo Álvarez Guerrero[1]
Luisa Fernanda Castañeda Arango[2]
Catherine Gallo Chalarca[3]
William Guzmán[4]
Ricardo Alonso Colmenares Flórez[5]
Corporación Universitaria Americana

* Resultado del proyecto de investigación: Análisis de las dificultades para el aprendizaje de una segunda lengua en estudiantes de Licenciatura en la Primera Infancia de la Corporación Universitaria Americana, realizado por el grupo de investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. guerreroandres3212@coruniamericana.edu.co

2 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. castanedaluisa4857@coruniamericana.edu.co

3 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. gallocatherineo812@coruniamericana.edu.co

4 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. guzmanwilly@coruniamericana.edu.co

5 Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Escuela Europea de Dirección y Empresa. Especialista Tecnológico en Contabilidad de Costos, Servicio Nacional de Aprendizaje Regional Antioquia. Director de Procesos Académicos, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. rcolmenares@coruniamericana.edu.co

RESUMEN

En este capítulo del libro se proponen alternativas para la generación de cultura financiera en la dirección de Pymes para los estudiantes universitarios del programa de Administración de Empresas. El estudio se desarrolló a partir de una revisión bibliográfica, exponiendo estrategias para la educación financiera y nuevas propuestas didácticas para la generación de la cultura financiera desde las universidades. Además de esto, se muestran elementos claves y fundamentales para el sostenimiento y crecimiento de las empresas del mañana, abordando el tema desde una perspectiva reflexiva y crítica. Todo esto se realiza con la finalidad de integrar elementos y maneras de impartir conocimiento financiero al administrador en formación en el contexto de las instituciones de educación superior, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura financiera.

Palabras clave: Educación financiera, Cultura financiera.

ALTERNATIVES OF FINANCIAL EDUCATION FOR THE MANAGEMENT OF SMES IN BUSINESS ADMINISTRATION STUDENTS

ABSTRACT

The purpose of the article is to propose some alternatives to a generation of financial culture for the management of SMEs in university students of the administration program, for which it takes as a starting point strategies for a financial education and new didactic proposals for the generation of the financial culture from the universities as fundamental keys for the sustainability and growth of tomorrow's companies, approaching the subject from a reflective and critical perspective. The aim is to integrate elements and ways of imparting financial knowledge to the training administrator in the context of higher education institutions, with a focus on strengthening financial culture.

Keywords: Financial education, Financial culture.

INTRODUCCIÓN

Las MiPymes en Colombia, son el sector empresarial que está clasificado en micro, pequeñas y medianas empresas, es decir el grupo de empresas con activos totales superiores a 500 SMMLV[1] y hasta 30.000 SMMLV, según la Ley 590 de 2000 y su modificación, la Ley 905 de 2004, conocida como la Ley Mipymes.

Las MiPymes son fundamentales en el sistema productivo colombiano, constituyendo la mayor porción emprendimientos empresariales, como se evidencia en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), donde 99,6 % de las empresas registradas en el país son MiPymes (*Revista Dinero*, 2015). Además de su abundancia entre los establecimientos empresariales colombianos, las MIPYMES generan un 80,8% del empleo del país, desde diferentes sectores productivos (*Revista Portafolio*, 2009). De manera que es evidente la importancia de estos emprendimientos en el desarrollo del país, tanto a escala local como regional.

A pesar de su importancia, en la actualidad las MiPymes poseen ciclos de vida muy cortos, de hecho, la tasa de mortalidad es del 70 % en los primeros cinco años, es decir, solo un 30 de cada 100 emprendimientos formalizados sobreviven a luego de los primeros cinco años (Confecámaras, 2016). Estas cifras muestran que, a pesar de los altos niveles de emprendimiento, en el país hay déficit en cuanto a su capacidad para mantenerse y desarrollarse en el mediano y largo plazo.

Un factor decisivo en la duración de este tipo de empresas es la educación financiera, la cual permite a los estudiantes y futuros administradores a tomar decisiones asertivas, que provoquen un impacto económico a favor de la estabilidad, fortaleza o crecimiento de sus empresas (*Revista Portafolio*, 2010). De hecho, el nivel de analfabetismo financiero en Colombia

1 SMMLV Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

se estima en un 95 %, como lo advierte el Fondo Nacional de Garantías (Fogarín), lo que es consistente con los altos niveles de mortalidad de las MiPymes.

Dicho esto, una acción clave para mejorar el desarrollo económico del país es la implementación de programas de educación financiera, que permitan a la población entender e implementar acciones planificadas para mejorar sus finanzas personales y su posterior reflejo en las Pymes.

Si bien, se han establecido muchos programas de educación para el emprendimiento en Colombia, la población en general sigue asociando el emprendimiento solo con la obtención de dinero, desestimando la planeación y organización, las cuales son estrategias fundamentales para supervivencia y crecimiento de las empresas. Cabe aclarar que, si bien no hay un modelo definitivo para el éxito de estos emprendimientos, el fracaso de los mismos es bien entendido, siendo la falta de educación y cultura financiera una de las razones más importantes (Finanzas personales, 2015).

Dadas las condiciones cambiantes de los mercados y la complejidad de la información que les caracterizan, es crucial la creación y promoción de campañas y programas de educación financiera, de carácter continuo y gratuito. De esta manera se podrían incentivar el entendimiento acerca de los riesgos asociados a las decisiones económicas de los individuos y por ende de las empresas que podrían generar, dirigir y desarrollar.

Así la educación financiera será clave para el fortalecimiento, sostenibilidad y desarrollo de las MiPymes y en consecuencia del desarrollo económico y social de Colombia.

Como lo declara Solano (2013), para lograr una mejoría en la economía nacional, deben promoverse la educación financiera de manera justa

e imparcial. En este aspecto las universidades son actores estratégicos, pues dada su cobertura, su conocimiento de las necesidades nacionales y su imparcialidad política, pueden implementar de manera óptima programas de educación financiera. Es decir, las universidades pueden construir y divulgar el conocimiento sin influencia de propagandas e intereses económicos o políticos, lo que conlleva a que las personas puedan ejercer su libertad de decisión en los aspectos financieros.

MÉTODO

Este artículo responde a un análisis cualitativo, cuyo enfoque hermenéutico es el fortalecimiento de la educación financiera en el administrador en formación, como aporte para el desarrollo de las Pymes en Colombia. A partir de esto se exponen nuevos componentes de contenido que involucran estrategias didácticas, la tecnología y las ciencias económicas, los cuales tienen el potencial de mejorar la sociedad académica.

Partiendo de elementos extraídos de la literatura especializada, se desarrolla un análisis simplificado del sector económico de las pequeñas y medianas empresas del país, extrayendo algunos elementos de gran valor para aumentar las competencias de los futuros empresarios.

El énfasis para la realización de este artículo está dada de la revisión documental, a partir de diferentes consultas e indagaciones, que se realizaron para obtener información clara y eficaz que permitiera el conocimiento de los diferentes enfoques de la formación en administrador de empresas en el área financiera, a su vez se pretende proponer algunos factores clave a tener en cuenta en los programas académicos administrativos desde las universidades, planteando mecanismos contemporáneos que permiten por medio del análisis y aplicación de sus conocimientos en ambientes económicos virtuales simulados, el aumento de su asertividad en la toma de decisiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estrategias sugeridas para la obtención de una educación financiera

> Para que un país esté en condiciones de atender a las necesidades fundamentales de su población, la enseñanza de las ciencias y la tecnología es un imperativo estratégico. Como parte de esa educación científica y tecnológica, los estudiantes deberían aprender a resolver problemas concretos y a atender las necesidades de la sociedad, utilizando sus competencias y conocimientos científicos y tecnológicos. (Declaración de Budapest citado por Muñoz García, 2013)

Esto indica la importancia de orientar a los estudiantes a la resolución de casos concretos desde el carácter disciplinar hasta el manejo interdisciplinario con fines de desarrollo de competencias.

De modo que,

> En Colombia ya comienzan a desarrollarse programas que buscan tener en 14 años, los jóvenes más preparados, en la educación financiera y económica; y esto permitirá más que un avance en el aprendizaje, favorecer al sistema económico del país y evitará que la sociedad caiga nuevamente en errores del pasado. (*Portafolio*, 2011, p.1)

Teniendo en cuenta la necesidad de educar a las personas en economía en nuestro país, se dan a conocer nuevos proyectos para mitigar los bajos estándares de conocimiento financiero, en esta sección se enunciarán algunas de las estrategias implementadas para creación de cultura financiera, y como las instituciones educativas pueden intervenir de una manera didáctica a construir este avance socioeconómico (Becerra, Miranda, González & Ricardo, 2016).

González (2015), sugiere algunos hábitos que permitan que la economía de las Pymes sea sana, resaltando que esta comienza por la persona que la lidera. La sana economía del administrador permite la solvencia económica de la empresa y su permanencia en el tiempo, factores que son los más importantes a la hora de hacer negocios con inversionistas. En consecuencia, es importante hacer mención algunos elementos que podrían fundamentar en los estudiantes hábitos o principios básicos en el proceso de una cultura financiera.

Gastar menos de lo que se gana

No se puede dar el lujo de gastar más de lo que se gana, porque se estaría sacrificando los activos con los que cuenta la organización, aunque se puedan comprar muchas cosas de agrado para satisfacer una necesidad, es necesario saber hasta qué punto puede afectar las finanzas del negocio (Londoño, Gallego, Restrepo, Correa & Becerra, 2016).

Que puedas pagar algo, no significa que te lo puedas permitir

"La mayoría de las personas no pueden permitirse el estilo de vida que llevan, ni pueden permitirse muchas de las cosas que compran, aunque ahora mismo puedan pagarlas" (González, 2015, p.1). Muchas personas compran por impulso y cuando llegan a la casa caen en cuenta que no necesitaban realizar dichas compras. En este sentido los compradores impulsivos que no les importa endeudarse para conseguir lo que quieren, ni siquiera se preguntan qué pasaría si no se comprara lo que van adquirir.

Fabrica un fondo de emergencia

> Toda persona que desee tener unas finanzas personales saneadas, está obligado a tener un fondo de emergencia: ese dinero que nos debería dar combustible económico para hacer frente a nuestros gastos durante al menos seis meses, en caso de que dejáramos de percibir ningún tipo de ingreso. (González, 2015, p.1)

Es común que muchas empresas ante competencias fuertes deban quedarse por un tiempo sin obtener ganancias, durante el cual logran permanecer prolongado mientras buscan unas nuevas estrategias que les permitan obtener ganancias, no quiere decir que pierden dinero, sino que permanecen en un estado de equilibrio en el que ni pierden ni ganan solo se mantienen, por eso es importante tener un fondo de garantía por si deben hacer uso de esos recursos.

No contraer deudas

Las deudas eliminan las opciones financieras casi por completo, sobre todo si son tóxicas como las tarjetas de crédito, las cuales ponen unos intereses en contra que no se pueden batir con ningún tipo de inversión. Como afirma González (2015), en un momento dado, estas te pueden salvar de un apuro, pero a su vez puede arruinar las finanzas personales.

Si ya es tarde, paga más del mínimo de las tarjetas

A la hora de adquirir una tarjeta de crédito el banco debe ser muy claro con el cliente: y el cliente tratar de quitarla lo antes posible. En consecuencia, los usuarios de estos productos deben pagar más que la cuota mínima, y no invertir buscando ganar dinero para pagarlo. Antes de comenzar a invertir, se debe estar libre de deudas de altos intereses. No se puede invertir debiendo, porque el efecto contrario sería hacerse a más tarjetas de créditos para pagar otra. Y esto generaría trabajar para cancelar todos estos pasivos (Velásquez, Colmenares & Lara, 2016).

Distingue la diferencia entre ahorrar e invertir

Ahorrar se trata de proteger el dinero, no utilizar de manera inadecuada lo poco o lo mucho que se tiene, mientras que invertir se trata de hacer crecer más el dinero, invertir en cosas que generen más ganancias. Ahorrar por sí solo es tan peligroso como hacer una mala inversión. Tarde o temprano, se tiene que realizar algún tipo de inversión, o el dinero se de-

valuará por la inflación. Este no se puede tener quieto se debe de invertir para generar más ganancias.

Saber hacia dónde va el dinero

Las pequeñas fugas pueden hundir grandes barcos, en las minorías no nos damos cuenta de la fuga del dinero y es lo más delicado en las organizaciones por lo que se debe llevar un control lo más exacto posible de hacia dónde se destinan esos pequeños gastos, que a final de mes o de año pueden sumar grandes cantidades de dinero.

Todo trata del interés compuesto

Cuanto más dinero y más pronto se comience a ahorrar e invertir, más pronto se logran los objetivos financieros, siendo notable la diferencia entre comenzar a ahorrar a los 25 y a los 35 años. El ahorro se debe de hacer a temprana edad, por eso es muy importante que desde niños se enseñe esa cultura financiera, y se mantenga tanto en colegios y universidades.

Medir la salud de tus finanzas

Se mide únicamente con esta pregunta ¿Cuánto dinero estoy percibiendo de mis activos? La riqueza se trata de construir activos que generen ingresos pasivos, por lo que la única pregunta que mide la verdadera salud de las finanzas es ¿Cuánto dinero se percibe sin la necesidad de trabajar? Los negocios exitosos son aquellos que no requieren de que el jefe este en él para generar ganancias, estos generan ganancias así él se encuentre en otras actividades.

Antes de confiar tu dinero a un tercero, debes entender un mínimo de finanzas

No es muy recomendable darle el dinero personal a una persona o empresa para que lo gestione, aclarando que existen situaciones en las que se puede hacer. Pero el hacerlo no debe eximir al cliente de los conoci-

mientos mínimos sobre finanzas e inversión como para saber si lo que le están prometiendo suena razonable o no, así como si la idea de inversión que le ofrecen es atractiva. Si no se conoce de finanzas es muy difícil saber si la inversión va por buen camino, el invertir sin saber cómo se generan ganancias es hacer ricos a los demás dé cuenta del dinero de otros.

Ningún ignorante prospera

Puede que haya alguna excepción que confirme esta regla, pero uno de los dichos más sabios que existe en finanzas es precisamente: "Un tonto y su dinero, no suelen estar juntos mucho tiempo". El dinero es una ciencia y una carrera en sí misma, por lo que se requiere estudiar y aprender sobre él. Si no se conoce sobre el dinero va a ser más difícil obtenerlo y si se tiene, no se va a saber cómo manejarlo.

El dinero no da la felicidad, la libertad financiera sí

Es importante que los estudiantes tomen conciencia de que el éxito financiero no se trata de cuánto dinero se tiene, sino de la tranquilidad que proporciona para su futuro y el de su familia. Por ejemplo, hay personas que no necesitan de trabajar para obtener ganancias, solo siguen trabajando por sus propias decisiones, algunos por evitar el sedentarismo, pero no porque económicamente se requiera para poder subsistir.

No es nada difícil

La educación financiera e inversión son conceptos que pueden sonar muy complicados, pero en general siguen principios básicos, por lo que es verdaderamente sencillo para una persona comenzar pronto a sacar provecho de su dinero. En ocasiones, es la propia industria la que hace que términos sencillos suenen demasiado complicados. Cuando se habla de inversión para el largo plazo, un fondo de índice ha demostrado ser de las inversiones más estables en el tiempo y un excelente multiplicador del dinero. Uno de los problemas es que los estudiantes suelen centrase en

conseguir dinero a corto plazo, sin bases suficientes para hacerlo a futuro, conllevando al fracaso de sus empresas.

Debe ser divertido

La educación financiera no se trata de crear una obsesión con el dinero, el afán por adquirirlo también puede llevar a cometer errores graves y quizás arruinar la vida de las personas. Esta educación y la construcción de la libertad financiera deben ser un proceso divertido. Si los estudiantes aprendiendo sobre finanzas se aburren existe un problema, pues no deben sentirse incómodos con lo que les apasiona.

A su vez, si alguien que se dedica a enseñar temas de materia financiera está aburrido, tanto él como aquellos que estén aprendiendo con él poseen un problema, pues si las personas hacen lo que realmente les gusta les será más fácil ser exitosos, tanto en el aspecto financiero como en cualquier campo en el que se deseen triunfar.

En resumen, la educación y el éxito financiero se trata de hacer algo positivo por los demás, como decía Tony Robbins: "el secreto más simple hacia la riqueza es hacer más por los demás, darles más y ayudarles más" (citado por González, 2015, p.1).

Encadenamientos productivos

Consiste en la generación de relaciones comerciales que formen alianzas estratégicas; la individualidad o carencia de aliados disminuye la competitividad, por lo que las empresas pierden oportunidades de negocio y adquieren una baja participación en el mercado. En Colombia hay una marcada superstición o miedo de hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen "gerentes feudales" en las Pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Es en las alianzas donde surge la oportunidad, siendo suficiente un perfil gerencial para hacer asociaciones.

De lo anterior podemos deducir que, para el fortalecimiento y mantenimiento en el mercado de las Pymes, es necesario sostener relaciones financieras eficaces, que permitan adoptar los avances del mercado en la empresa, manteniéndola renovada y productiva.

Un fundamento clave de estos principios, es el entendimiento de que la riqueza es algo que se consigue de forma indirecta, de manera que enfocarse y obsesionarse únicamente por el dinero aleja a las personas del objetivo primordial de sus emprendimientos, a pesar de las múltiples maneras de lograr el éxito económico.

Así, el éxito no se trata de conseguir dinero a expensas de disminuir la felicidad de los demás, pues la razón misma de las empresas es mejorar la calidad de vida tanto de sus integrantes como de sus clientes. En este sentido, la educación financiera tiene un trasfondo ético, el mejoramiento de la calidad de vida de la población por medio de la formación, la planeación, el emprendimiento y la inversión en proyectos nacidos desde los deseos o metas de los individuos.

De los principios expresados anteriormente, la academia es uno de los actores más influyentes para la formación de los individuos, otorgándoles bases conceptuales y metodológicas para comprender, paso a paso, las actividades que le permiten a una empresa tener orden y criterio para la toma de decisiones financieras.

A continuación, se exponen como las universidades pueden aportar de una manera positiva a la formación de los próximos administradores y fundadores de empresas en términos de la educación financiera.

Aproximación a la generación de una cultura financiera desde las universidades

Así como lo exponen Andrade Adaime y Bravo Preciado (2013):

> En el ámbito educativo de los países desarrollados, la formación de los estudiantes, se ha convertido en un asunto de política pública, es así como la Unión Europea ha publicado el libro verde (El espíritu empresarial en Europa) en el cual se reconoce que la formación universitaria debe fomentar la cultura empresarial hacia la consolidación de la profesión empresarial, como principal catalizador de un tejido industrial territorial. (p.33)

En Colombia es necesario que el estado considere la educación de los futuros profesionales en ciencias económicas y administrativas como responsabilidad de todos, brindando a las universidades apoyo integral y continuo, sobre todo en la investigación y desarrollo de nuevas metodologías de educación financiera. Dicho esto, existen propuestas didácticas que aplicadas desde las universidades permiten el logro de una adecuada cultura financiera, tanto a nivel individual como empresarial. Algunos ejemplos de estas son las empresas didácticas, los laboratorios financieros y los videojuegos financieros.

Según expresa el profesor Roig (1998):

> la pedagogía universitaria podría ser definida diciendo que es la conducción del acto creador, respecto de un determinado campo objetivo, realizado con espíritu crítico entre dos o más estudiosos, con diferente grado de experiencia respecto de la posesión de aquel campo. (p.25)

Por lo anterior Agustín Grijalva (1999) tiene una percepción bastante acorde al tema en cuestión, la cual no es posible abstraer para este trabajo: respecto al carácter creativo y crítico de la pedagogía universitaria habría que decir que ella deja afuera de las aulas universitarias el memorismo mecánico y el autoritarismo docente. No hay universidad donde solo se producen repeticiones de repeticiones; profesores que repiten textos,

alumnos que repiten lo que dicen o escriben los profesores y evaluaciones de esta capacidad de repetición mediante exámenes. Este proceso no produce conocimiento sino mera transmisión temporal de información incomprendida y muchas veces inútil, prevalece la exposición magistral (Cambeiro, 2015).

Laboratorios financieros y empresas didácticas

Con el fin de enriquecer la formación de los futuros emprendedores en la toma de decisiones y basados en la importancia de la práctica y el ejercicio en casos fundamentados en la realidad, las instituciones de educación superior deben formular sus pensum hacia la integración de elementos didácticos e innovadores en sus programas de ciencias económicas y financieras. Ante esto Chiavenato (1999) propone el método de casos como elemento didáctico. Este consiste en la simulación de una realidad en la cual los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos de manera práctica. Como los estudiantes de administración no pueden manipular experimentalmente una empresa –como sí lo hace uno de medicina al aprender a hacer cirugía en cadáveres, o el de ingeniería al lograr reacciones químicas o físicas en el laboratorio– su formación queda limitada solo a la teoría, por lo que este método puede complementar de manera importante al estudiante.

El método de casos se ha aplicado en diferentes formas, por ejemplo, en las empresas didácticas o laboratorios de aprendizaje. Estas son plataformas virtuales que permiten a los estudiantes de administración trabajar desde el comienzo de su pregrado en empresas simuladas, que les ayudaran a aplicar las teorías enseñadas en clase. Además, los estudiantes tienen la opción de construir nuevas empresas, que se sostendrán de acuerdo a sus decisiones en gran variedad de casos simulados. Esto traerá mejoras al desarrollo administrativo del sector público y privado del futuro, pues estos laboratorios ofrecen herramientas para que los futuros

profesionales se enfrenten al cambiante entorno del mercado. Estas simulaciones, que representan de buena manera la realidad del ambiente financiero, ayudarán al estudiante a asumir desde una etapa temprana su responsabilidad como director de una empresa, comprendiendo que cualquier la importancia de sus decisiones a partir de las consecuencias que conllevan y desarrollando creatividad ante la variedad de casos a los que se enfrentará. Por otra parte, esta metodología ofrece una formación integral a los estudiantes, que al complementar tanto la teoría como la práctica de sus profesiones se forman de manera directa y didáctica en la educación financiera. Una medida de impacto para la implementación de esta metodología será darle el carácter de trabajos de grado o prácticas empresariales, de tal manera que los estudiantes se vean motivados a aplicar todo su conocimiento en plataformas de aprendizaje, y basar sus futuros proyectos en lo aprendido de las empresas simuladas.

Uno de los esfuerzos desarrollados y que ha tomado fuerza en los últimos años en las instituciones educativas, es la implementación de cursos de emprendimiento dentro de los pensum de carreras como la administración de empresas. Con estos cursos se busca mejorar las capacidades de los estudiantes para crear, crecer, fortalecer y establecer nuevos proyectos financieros como son las Pymes. Esto impacta positivamente al fortalecimiento y sostenibilidad de estas, pues según expertos a mejor preparación de los estudiantes mayor desarrollo de sus emprendimientos. Además, si se logra desde las universidades incrementar ese espíritu de gestión, se tendrá un impacto mucho mayor al desarrollar simultáneamente habilidades financieras en los estudiantes, pues tendrán herramientas suficientes para sustentar sus emprendimientos y encontrar mejores resultados a lo largo de los años.

Videojuego Financiero para análisis de productos bancarios

Según Edery y Mollick (2008), en su libro *Cambio de juego*, los videojue-

gos ofrecen oportunidades de entretenimiento como ningún otro medio. A diferencia de los libros, estos son interactivos; a diferencia de la televisión, fomentan la comunicación bidireccional; y comparados con las películas, exigen cooperación y canalizan el esfuerzo de los participantes. Adicionalmente, en los videojuegos se desarrollan factores como el análisis de riesgos, los niveles de concentración, la toma de decisiones y el diseño de estrategias relacionadas con el logro de mejores resultados.

Por tal motivo, su inclusión como metodología aplicable a los programas universitarios no es una idea descabellada, por el contrario sería muy lógico, indexar estos medios virtuales, que en la actualidad brindan entretenimiento a los jóvenes, robando su tiempo, como una forma moderna de incorporar el contenido académico, económico y financiero en la cultura estudiantil.

De igual forma Castañeda y Rojas (2016) realizan una novedosa y revolucionaria iniciativa, dar a conocer a las personas iniciativas de educación económica y financiera por medio de un videojuego. Como lo expresan los autores: "La utilidad de los videojuegos está documentada en diversos estudios que sugieren que estos sirven para mejorar la productividad en el trabajo, para encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos (videojuegos de innovación) y, por supuesto, para la educación" (p.18).

Esta iniciativa da a conocer la posibilidad de idear nuevas propuestas y herramientas que fomenten las estrategias de cultura financiera en los diferentes sistemas de educación con el fin de aumentar los niveles de conocimiento sobre educación económica y financiera, aspirando a que los administradores del futuro sean empresarios con mayores habilidades financieras y con una cultura económica elevada, lo cual es vital para el funcionamiento y sostenimiento de las nuevas Pymes.

En la actualidad, los videojuegos son la herramienta que más llama la atención de las personas en proceso de formación, y las universidades los pueden utilizar a su favor como de estudio. Estos se pueden diseñar de tal manera que el estudiante tenga claro cómo debe actuar frente a las diferentes situaciones que se le están presentando, y deberá tomar decisiones y formular estrategias para continuar jugando.

Los videojuegos ofrecen ciertas ventajas frente a los métodos de enseñanza tradicionales, si bien las teorías y los textos de administración por si mismos son importantes, es necesario ir evolucionando e implementando las teorías estudiadas, y es allí donde ellos son una plataforma idónea, pues se enseñan desde la práctica y experimentación del estudiante, en un entorno amigable y divertido. De esta manera la enseñanza es más eficaz, pues la práctica y la técnica que obtendrán los estudiantes en el juego les servirán como experiencia para salir a la vida real, y no solo para cumplir con los requisitos de la academia. Esta metodología es aplicable en diferentes cursos dentro de los pensum de Administración de Empresas, como lo son las administraciones matemáticas financiera, entre otras.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que hay muchas estrategias que pueden ser adoptadas a gran escala por las instituciones de educación superior pública y privada en el marco del fortalecimiento de la cultura financiera; todas estas estrategias permitiran a los alumnos que inician proyectos empresariales tener mayores y mejores herramientas, con las cuales puedan asegurar su permanencia en el mercado, partiendo desde la administración del proyecto y su consolidación en el mercado.

Esto podría generar un mayor desarrollo económico regional, departamental y nacional, a la vez que se aumentarán Pymes sostenibles en el mercado y proyectadas como una fuente de inversión nacional y extran-

jera. Esto es vital pues generará empleo y desarrollo económico desde el sector empresarial. De igual manera implementar nuevas herramientas didácticas permite a los estudiantes conocer de primera mano las dificultades y situaciones a las cuales se tendrá que afrontar, en el futuro en el ejercicio de su profesión de administrador, lo que genera una mayor preparación practica en el campo laboral.

Teniendo en cuenta que aun los programas educativos y los pensum de las universidades e instituciones tienen mucho que ofrecer a los estudiantes, el desarrollo de sus habilidades y destrezas financieras permiten la toma de decisiones asertivas en las Pymes que propendan a la prosperidad.

La lúdica como mecanismo pedagógico y un videojuego, como medio práctico y contemporáneo de gran utilidad en la educación financiera, dirigida a jóvenes estudiantes, quienes presentan facilidades cognitivas y una disposición a practicar toda novedad tecnológica y más aún, cuando les permite experimentar situaciones y roles de la vida real, vaticinar los resultantes y evaluar las consecuencias de sus decisiones, siendo de paso una formación para los retos venideros en la vida y una constante generación de madures, que les proporciona episodios además de permitirles sortearlos con gran variedad de posibilidades desde diferentes roles sociales y profesionales.

Es innegable la importancia de la educación financiera en la sostenibilidad de las MiPymes en Colombia. En consecuencia, debe ser una prioridad de las instituciones educativas y gubernamentales el implementar planes y programas de educación financiera de calidad, con amplia cobertura y continuidad. Así se generará el cambio necesario en la mentalidad de la población colombiana con respecto a sus finanzas, haciéndolos conscientes como sus finanzas personales influyen sus proyectos productivos y por ende la economía del país.

Un punto importante a resaltar es que en la actualidad existen metodologías que las universidades pueden implementar para formar en educación financiera de una manera integral y participativa, aportando significativamente a la formación de nuevos profesionales, que serán capaces de desarrollar exitosamente todo tipo de empresas, gracias a la educación financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade Adaime, M. C. & Bravo Preciado, W. (2013). Propuesta didactica para la enseñanza del emprendimiento. *Amazonia Investiga, 2*(2), 32-45.

Becerra, J., Torres. M., Miranda, M., González, E. & Ricardo, L. (2016). Utilización de los indicadores financieros en una muestra de empresas de la ciudad de Montería. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 5-22). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Cambeiro, M. G. A. (2015). Enseñar a aprender en Derecho: la importancia de la formación docente del formador. *Sapere,* (10).

Castañeda Rodríguez, M. & Rojas Gómez, L. G. (2016). *Desarrollo de capacidades financieras en fondos de inversión a través de un videojuego.* Bogotá DC: Centro de Servicios Financieros del Sena.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw-Hill.

Confecámaras (01 de septiembre de 2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia.* Recuperado el 2016 de 10 de 01, de Confecámaras: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%Do%Bolisis_Economico_N_11.pdf

Ederick, D. & Mollick, E. (2008). *Cambio de Juego*. Recuperado el 21 de 11 de 2016, de https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/cambio-de-juego

Finanzas personales (2015). *Tres errores comunes en la gestión de Pymes*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de finanzas personales: http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/tres-errores-comunes-gestion-pymes/48699

González, C. (2 de junio de 2015). *Educacion financiera en 15 puntos muy faciles seguir entender*. Recuperado el 16 de 11 de 2016, de negocios1000.com: http://www.negocios1000.com/2015/06/educacion-financiera-en-15-puntos-muy-faciles-seguir-entender.html

Grijalva, A. (1999). Reflexiones sobre pedagogía universitaria. *Bulletin de l'Institut français d'études andines, 28*(3).

Londoño, A., Gallego, D., Restrepo, L., Correa, J. & Becerra, J. (2016). Metodología para la evaluación de las políticas públicas en programas sociales en Medellín. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 23-39). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Muñoz García, G. (2013). *Comprensión sobre la naturaleza de la ciencia en la enseñanza de las ciencias desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad (CTS)*.

Revista *Dinero* (2015). Pymes, gigantes pequeñas. *Revista Dinero*.

Revista *Portafolio* (28 de 5 de 2009). *Economía colombiana*. Recuperado el 30 de 09 de 2016, de Revista Portafolio: http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184

Revista *Portafolio* (22 de 02 de 2010). *'El país tiene analfabetismo financiero': Mónica Aparicio, directora de Fogafín*. Recuperado el 1 de 10 de 2016, de Revista Portafolio: http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pais-analfabetismo-financiero-monica-aparicio-directora-fogafin-304912

Revista *Portafolio* (2011). Invertir en educación financiera dará buenos rendimientos. *Revista Portafolio*, 46.

Roig, A. A. (1998). *La universidad hacia la democracia. Bases doctrinarias e históricas para la constitución de una pedagogía participativa*. Mendoza: EDIUNC.

Solano, D. (01 de 01 de 2013). Programa de educación financiera del sector asegurador. *Fasecolda*, 933-971.

Velásquez, J., Colmenares, R. & Lara, I. (2016). Las entidades sin ánimo de lucro-(esal) de la elusión a la fiscalización en Colombia. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 40-61). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Modelos de Gestión: Un Enfoque Hacia las Pymes del Sector Litográfico*

Daniela Restrepo Parra[1]
Laura Melissa Sánchez Flórez[2]
Gustavo Adolfo Muñoz García[3]
Lina María Gallego Ramírez[4]
Jhennys Paola Becerra Ossa[5]
Corporación Universitaria Americana

* Resultado del proyecto de investigación: Capacidades dinámicas para el desarrollo de la competitividad en la MiPymes. Realizado por el grupo de investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1. Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. danielarestrepoparra@hotmail.com
2 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. sanchezlaura3778@coruniamericana.edu.co
3. Magíster en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - I.T.M. Especialista en Gerencia de Proyectos, Institución Universitaria Esumer. Especialista en Métodos y Técnicas en la Investigación Social, Fundación Universitaria Claretiana. Docente de la Corporación Universitaria Americana. gmunoz@coruniamericana.edu.co
4. Doctora en Tecnologías de la Educación, Centro Universitario Mar de Cortés. Magíster en Psicopedagogía, Universidad Internacional de la Rioja. Maestría/Magíster en Psicopedagogía, Ministerio de Educación Nacional – Mineducación. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. lina.gallegoramirez@gmail.com
5. Magíster Pedagogía e Investigación en el Aula, Universidad de la Sabana – Unisabana. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. jbecerra@coruniamericana.edu.co

RESUMEN

Las Pymes del sector litográfico encuentran la necesidad de implementar diversas estrategias que faciliten una gestión más eficiente y eficaz de las operaciones hacia una cultura organizacional que defina la conducta, y las diferencie de las demás para ser competitivos en el mercado. Partiendo de lo anterior, las organizaciones adoptan modelo de gestión organizacional que consiste en una serie de estrategias para cumplir sus propósitos, los cuales incluyen elementos característicos, del entorno con el que interactúa, los ideales que pretenden a corto y largo plazo, los procesos y recursos necesarios para tal fin.

El propósito del presente artículo inicialmente es conocer la situación actual de las Pymes en lo referente a sus modelos de gestión, en segundo lugar la definición de los principales aspectos de la cultura organizacional, posteriormente la comprensión de la importancia de los modelos de gestión en las organizaciones y finalmente, los modelos de gestión por procesos y competencias los cuales se ajustan a las necesidades presentes en las Pymes del sector litográfico, orientados a mejorar el desempeño y el comportamiento de las mismas.

Palabras clave: Modelo por competencia, Modelo por procesos, Estrategia, Sector litográfico, Organización.

MANAGEMENT MODELS: AN APPROACH TO LITHOGRAPHIC SECTOR SMES

ABSTRACT

Pymes in the lithographic sector find the need to implement different strategies that get easy a more efficient and efficient management of operations towards an organizational culture that defines behavior and differentiates them from others to be competitive in the market. Based on this, organizations adopt an organizational management model that consists of a series of strategies to fulfill their purposes, which include characteristic elements, the environment with which it interacts, the short and long term ideals, the processes and resources Necessary for this purpose. Initially.

The purpose of this article is to know the current situation of Pymes; Secondly, the definition of the main aspects of the organizational culture, then the understanding of the importance of management models in organizations and, finally, the models of management by processes and competences which are adjusted to the present needs in Pymes of lithographic sector, lead to improve the performance and the behavior of themselves.

Key words: Model by competence, Model by processes, Strategy, Lithographic sector, Organization.

INTRODUCCIÓN

Las Pymes del sector litográfico se enfrentan a la ausencia de un modelo que permita una gestión eficiente dentro de las mismas, pues no existe una misión-visión definida, que los oriente a la consecución clara de sus objetivos. Así mismo, la estructura de la organización no se encuentra definida lo que conlleva a que las funciones entre administrativos y el personal operativo sea cumplido por cualquier colaborador independientemente de los conocimientos y el nivel de formación alcanzado, a causa de la inexistencia de los reglamentos, manuales de funciones, procedimientos que detallen la conducta y actividades de estos.

Por tal razón, el presente artículo tiene como objetivo comprender la importancia de la implementación de los modelos de gestión en las organizaciones, en especial aquellos que puedan ser adoptados dentro de las Pymes de dicho sector.

A raíz de los problemas antes mencionados, se propone hablar en el primer lugar del contexto actual de las Pymes en Colombia, en el departamento de Antioquia y la situación de estas enfocadas en el sector litográfico. En segundo lugar sobre la cultura organizacional, sus elementos e importancia, y en tercer lugar los modelos de gestión, que contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa por medio de un control detallado de los procesos, de las competencias del colaborador, conocimientos necesarios para su funcionamiento, de acuerdo a diferentes metodologías utilizadas por los mismos, como la creación de indicadores, el manejo de bases de datos o intranet, mapas de procesos y demás. Los principales modelos tratados son: GEO (Gestión Estratégica Organizacional), las tres "D" de la implementación, cuadro de mando integral BSC (Balance Score Card), gestión del conocimiento, gestión por competencias y la gestión por procesos.

Las Pymes presentan la problemática del empirismo de los administra-

dores en su gestión, la ausencia de unas metas claras a alcanzar, la definición de una estructura para ejecutar sus tareas, una cultura organizacional poco sólida; al implementar los modelos por procesos y competencias para mejorar la gestión de las mismas, debido a su tamaño y al enfoque, les permiten organizar, priorizar aquellos procesos y prácticas esenciales para la eficiencia del negocio; pues ambos modelos parten de la necesidad de la fijación de una misión y visión a perseguir, la alineación de los colaboradores a las estrategias trazadas, el control de las diferentes operaciones mediante la ejecución de métodos, procesos y funciones descritos claramente para que sean entendidos por el personal, formalizar las competencias laborales de los colaboradores en los diferentes oficios, mejorar el desempeño de las mismas y por consiguiente hacerlas más competitivas en el mercado, el cual por su comportamiento y evolución ha generado ciertas expectativas a este tipo de empresas frente a las estrategias que debe plantear para adelantar, adaptarse a los cambios y sobrevivir en el tiempo.

MÉTODO

El presente artículo responde a un paradigma cualitativo, cuyo enfoque hermenéutico hace énfasis a la gestión de las Pymes del sector litográfico desde los diferentes modelos existentes para mejorar su desempeño. En esta se usó para la recolección de la información la estrategia metodológica documental.

RESULTADOS

Contexto actual de las Pymes

En Antioquia la constitución de este tipo de empresas se ha caracterizado en gran medida, debido a que es uno de los territorios reconocidos por el desarrollo de actividades empresariales y de ideas de emprendimiento.

Lo anterior se puede reflejar de acuerdo al informe realizado por la Cámara de Comercio de Medellín de 2015 donde se identifica lo siguiente:

En cuanto al crecimiento de las Pymes durante los últimos ocho años se muestra una base empresarial que se consolida: registra un incremento anual en el número de empresas de 6,1 % frente a 3,5 % del total de empresas en la región [...] (Chavarriaga, 2015, p.6.). Estos porcentajes demuestran el crecimiento que han tenido las Pymes a nivel económico, la proyección, sostenibilidad y viabilidad de crear este tipo de empresas; que radica en la generación de autoempleo, el incremento de la competitividad y productividad para obtener una visión sobre la importancia de la participación en el mercado global.

> 90 % de las Pymes operan como personas jurídicas frente a 10 % restante que operan como personas naturales; lo cual les permite mayor acceso a los mecanismos de financiación formal, mayor estabilidad y permanencia en los mercados, así como mayor confiabilidad para sus gestiones comerciales. Esto se refleja en que 41,5 % de las Pymes tiene más de 10 años de existencia. (Chavarriaga, 2015)

De acuerdo a lo anterior se puede observar que las Pymes están dejando a un lado la informalidad y optando por formalizarse dentro de los marcos legales establecidos por los entes gubernamentales y de control. Dentro del sector litográfico parte de las organizaciones están constituidas y registradas legalmente ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), permitiéndoles obtener grandes beneficios con temas relacionados a la financiación, capacitaciones sobre la administración de negocios, oportunidades de asociación con otras entidades para impulsar su crecimiento, cabe anotar otros beneficios como el crecimiento en las ventas y la participación del mercado ya que son más requeridos por los diversos clientes potenciales debido a que se genera una confianza en la compra y se infiere que existe una relación basada en la legalidad a la que deben responder las organizaciones.

Del mismo modo, la motivación que tienen estas organizaciones por la formalización de sus actividades económicas se debe a que la existencia de algunas leyes subsanan la preocupación de los emprendedores frente a temas de financiación, capacitación, responsabilidades tributarias, un ejemplo de esto es la Ley 1429 de 2010, la cual tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumentan los beneficios y disminuyen los costos de formalización.

Sobre: Cultura organizacional

Según Alles (2008) la cultura organizacional es un tema que recientemente se encuentra dentro de las preocupaciones de las organizaciones desde la alta dirección, se comparte con los empleados y se considera su impacto más o menos fuerte según el desempeño de los mismos (p.60).

A partir de los resultados obtenidos o identificados en los procesos ejecutados por cada colaborador se visualiza el nivel de cultura que tienen las organizaciones, por lo que parte del objetivo de incentivar una cultura organizacional es lograr un mejor desempeño en su funcionamiento, a través de conductas específicas que deben implementar cada uno de los colaboradores.

La infraestructura, los procedimientos, las técnicas y las herramientas asignadas en la consecución de los mismos, también hacen parte del comportamiento organizacional deseado.

Es así, como las organizaciones han hecho de la cultura una estrategia más explícita para involucrar a los empleados en la misma a través de la definición de objetivos, filosofías y políticas para establecer una conducta específica, y así posteriormente retener y reclutar al personal y no solo el aporte al cumplimiento de los objetivos, sino que se identifique con las bases de dicha cultura (Becerra, Torres, Miranda, González & Ricardo, 2016).

Para Cole (1995), cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización (citado por Alles, 2008, p.54).

A partir de lo anterior, el conjunto de valores que identifican a una organización son compartidos por cada miembro de la misma; esto permite moldear la conducta de cada uno y crear una identificación que diferencie a la organización; de manera que se va construyendo lo que se conoce como cultura organizacional. Para lograr esto, con base en su estructura y los objetivos que persigue, fija unas estrategias para lograr un comportamiento organizacional idóneo para su funcionamiento (Londoño, Gallego, Restrepo, Correa & Becerra, 2016).

La cultura organizacional representa las normas, valores, creencias, filosofías, entre otros aspectos; que deben comprender los miembros de la organización para lograr diferenciarse e identificarse entre las demás; debido a que las conductas, actitudes de ellos debe reflejarse en cada una de las acciones emprendidas a nivel interno de la organización, que más adelante se ha de exteriorizar frente a clientes, proveedores, y demás entidades.

Por lo anterior, pertenecer a una organización hace que cada miembro dentro de la misma; reconozca su cultura, la interiorice, haga parte de las actividades programadas del sistema establecido y visualice una conducta orientada bajo un marco de referencia diseñado por la misma para lograr una mayor productividad, manejar una interacción y relaciones interpersonales adecuadas, un mejor clima organizacional; todo esto ha de contribuir al logro de los objetivos propuestos, a obtener mejores resultados (Velásquez, Colmenares & Lara, 2016).

De igual forma, según Chiavenato (2009), "La cultura comprende valo-

res compartidos, hábitos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales [...]" (p.120).

Cada persona desde su nacimiento y evolución va interiorizando elementos de la cultura a través de la educación que le inculcan, desde la relación con las personas que interactúa y del medio en el que se desenvuelve.

Así como cada persona posee una cultura las organizaciones igualmente deben implementar y crear una cultura empresarial que garantice el bienestar de los colaboradores y de la misma manera aporte significativamente al cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma y que a su vez permita medir su satisfacción.

La cultura organizacional actualmente se ha convertido en un aliado estratégico para las organizaciones, debido a que esta mejora las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, permite alinear las estrategias y objetivos, facilita el cumplimiento de las metas, igualmente la implementación adecuada de esta facilita la identificación de problemas y ofrece posibles soluciones.

Por su parte la cultura organizacional es fundamental en la ayuda a la organización para ser más competitiva, fortalecer la estrategia organizacional; por medio del cumplimiento de las normas, valores, actitudes que caracterizan a cada colaborador de la organización, así mismo genera posicionamiento de la empresa en el mercado gracias a las experiencias positivas de los colaboradores y directivos.

El comportamiento de una organización depende en gran parte en la forma en la que se aplican las normas por parte de cada uno de los colaboradores, actualmente este concepto se ha convertido en un factor clave

pues es implementado constantemente, lo que a su vez permite detectar los problemas que habitan en ella, en que están fallando, incrementa la productividad de los colaboradores, así mismo permite educar a los empleados nuevos y de esta manera adquirir compromiso con los objetivos que persigue la organización.

Elementos de la cultura

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional se parece a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del agua, se encuentran elementos físicos como: los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología utilizada, políticas y descripción de puestos. En la parte sumergida los aspectos invisibles que son difíciles de observar, relacionados con aspectos sociológicos y psicológicos (p.123).

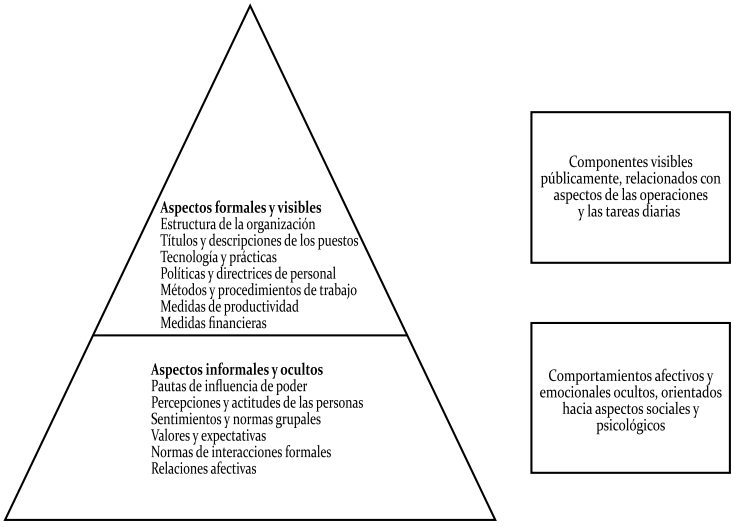


Figura 1. Iceberg de la cultura organizacional
Fuente: Chiavenato (2009)

Como se ha mencionado, la cultura organizacional está formada por diferentes aspectos entre ellos normas formales e informales, procedimientos, métodos para definir una conducta deseada en los miembros

de la organización. A su vez, estos aspectos se complementan con ciertas características presentes en la estructura física de la organización, los colores, la imagen corporativa, entre otros; estos aspectos son visibles y de fácil análisis dentro de dicha cultura.

Por otro lado, existen aspectos sociológicos difícil de observar, de tal modo que el cambio de cultura organizacional se realiza con mayor dificultad, pues se relaciona directamente con aspectos psicológicos y sociológicos; donde los miembros de la organización deben tener una debida preparación para un cambio de mentalidad de un aprendizaje sobre innovación, mejoramiento continuo; de manera que esta parte del iceberg, pueda reflejar un verdadero cambio.

Siguiendo a Chiavenato (2009), la cultura en las organizaciones engloba diferentes aspectos que deben tenerse presente para el fortalecimiento de la misma. Los aspectos visibles; se pueden identificar y medir de una manera más fácil; estos se pueden ir modificando a medida que surjan diversas necesidades dentro de la organización, la cual se debe preocupar por una adecuada transmisión de los mismos a sus colaboradores para obtener los resultados esperados; ejemplo de estos aspectos son: la tecnología, las metas, los recursos asignados, procedimientos, métodos, normas, entre otros.

Como se observa, estos aspectos por lo general son documentados, lo que permite un fácil acceso como ayuda para las capacitaciones y realimentación constante para el personal que se encuentra vinculado a la organización.

Sin embargo, existen otros aspectos que generan cierta dificultad a la hora de medirse, los cuales son definidos como aspectos "invisibles", es decir, aquellos que se encuentran en la parte inferior del iceberg, que enmarca las características psicológicas de la organización que influyen directa-

mente en la mentalidad y aprendizaje de las personas vinculadas a la misma. Entre estos, se pueden destacar la filosofía, los valores, el lenguaje, los mitos, las creencias, las interacciones, entre otros; de manera que la organización los establece para definir una conducta esperada, para mejorar el comportamiento y desempeño de la organización. Ciertamente, estos aspectos se verán reflejados a nivel externo, afectando directamente la percepción, la imagen que tengan los agentes involucrados en este entorno.

Desde otro punto de vista, para Schein (1988), existen tres niveles de cultura organizacional que incluyen diversos elementos. Nivel 1: Producciones: entorno físico y social. (Capacidad tecnológica del grupo, espacio físico, lenguaje escrito y hablado, conducta de los miembros. Nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada [...] (p.32).

En la organización, la cultura se constituye por diversos elementos que pueden ser de fácil o difícil observación. Todos los elementos tangibles, con los que cuenta la organización son de fácil observación y transmisión a los miembros de la organización y fácilmente será percibida por los agentes externos participantes de la misma. No obstante, los valores y presunciones tienen cierto nivel de dificultad, pues a estos se encuentran asociados las características de la conducta del colaborador y la deseada por la organización que el mismo debe adoptar, para el logro de los objetivos.

Según lo dicho, estos niveles se relacionan con elementos específicos de la infraestructura física de la organización, pero también con la conducta que la misma desea en cada uno de sus miembros. Tiene que ver con lo

que siente el colaborador, lo que ve, lo que oye, como se involucra con la cultura organizacional. La filosofía, los mitos, los valores, las creencias, son variables que entran a estudiar, determinar el comportamiento de la organización, sí realmente el colaborador ha comprendido la esencia de la cultura. De igual modo, los procedimientos, los recursos disponibles, las metas, que son más fáciles a la hora de transmitir, son elementos importantes dentro de la cultura, en conjunto con los anteriormente mencionados estos van a influir en la conducta y desempeño del colaborador.

Otro aspecto a señalar dentro de estos niveles, son los pensamientos, las percepciones que tiene el colaborador sobre las conductas de la organización. Según la formación académica, las capacidades técnicas y conceptuales que tengan algunos miembros, podrán realizar un análisis del porque las percepciones surgidas y las conductas adoptadas por los miembros. A su vez, le será más útil a la hora de solucionar conflictos, tomar decisiones, que también hacen parte de la cultura organizacional.

Importancia de la cultura organizacional

Según Maestre (2011), la cultura organizacional ha venido cobrando importancia en los últimos años, y su interés se centra en entender y explicar la organización como tal, conocer su vida interna y la forma de enfrentar los cambios internos y externos ocurridos en el ambiente empresarial, facilitar las decisiones estratégicas, afrontar la globalización de la economía y tener en cuenta todos los factores que promueven un ritmo acelerado de modificaciones en las diferentes organizaciones (p.36).

Actualmente las organizaciones se centran en fomentar y formar una adecuada cultura organizacional, pues gracias a esta se identifican puntualmente los problemas que está enfrentando la organización y las posibles soluciones, permite fortalecer las relaciones personales entre todos los colaboradores que la integran, así mismo, apoya a las organizaciones

que quieren ser más competitivas y provee la supervivencia de la misma en un entorno altamente cambiante.

Cabe anotar que la cultura organizacional constituye la parte más compleja de la organización debido a que esta tiene que ver con lo relacionado a la naturaleza humana, los valores, costumbres, creencias, igualmente, moldea a sus colaboradores y los direcciona al cumplimiento de los objetivos empresariales, a su vez, permite que esta sea diferente de las demás gracias a todas las prácticas y tradiciones que la hacen particular.

De igual forma, el fortalecimiento de la cultura organizacional a nivel externo hace que la organización obtenga ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia, a fin de tener éxito y lograr esa diferenciación dentro de su mercado.

En este orden de ideas, las organizaciones deben apuntar a crear y fortalecer su cultura organizacional pues esta hace parte del mejoramiento continuo en cada uno de los procesos existentes en las mismas, direccionado al cumplimiento de la estrategia organizacional, bajo la cual se enfoca la conducta de los trabajadores.

Sobre: Modelos de gestión organizacional para las Pymes del sector litográfico.

Gestión del conocimiento (Knowledge Management)

En este modelo de gestión, la organización se preocupa por obtener información pertinente, acorde con sus objetivos, aprovecha al máximo los conocimientos de sus colaboradores e indaga en otras fuentes para construir la mejor manera de hacer las cosas, solucionar problemas, tomar decisiones en el tiempo requerido con un mínimo de errores y pasos para llegar a los resultados esperados. Según Alles (2008), "se puede definir como un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y di-

fusión de información, con el propósito de aportar a los integrantes de una organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor [...]" (p.361). Este modelo de gestión busca incrementar, mejorar el desempeño de los colaboradores, la eficiencia en cada uno de los procesos.

En este sentido, la gestión del conocimiento permite el fortalecimiento de la organización, de su comportamiento; a través de la adquisición de conocimientos, información transmitida a sus miembros, las experiencias compartidas, generar cambios, responder a las exigencias de su entorno, estar a la vanguardia del mercado. Incluso obtener ventajas competitivas que lo diferenciaran; creando la necesidad de una constante revisión del recurso humano, los procesos internos y las tecnologías aplicadas.

De la misma forma, crea un sentido de pertenencia más arraigado con el colaborador; debido a que el crecimiento profesional, personal del mismo tiende a notarse; y este a su vez contribuye al crecimiento de la organización con ideas o el buen desempeño de su labor.

Lo que busca el modelo de gestión del conocimiento es compartir la información entre la organización y los individuos, para desarrollar e impulsar la estrategia, pero aparecen aspectos importantes como lo es la retención del personal clave para la operación y aquella información clave, fundamental para el cumplimiento de las tareas; de aquí, parte que las organizaciones se preocupen por las motivaciones del colaborador tanto a nivel personal como profesional, de manera que exista un crecimiento en conjunto de ambas partes.

Modelo de GEO (Gestión Estratégica Organizacional)

Según Prieto (2011), las empresas se ven obligadas a actuar dentro de un nuevo marco caracterizado por la información rápida y oportuna, donde un estratega debe conocer y solucionar sus problemas internos y sus pro-

cesos para definir modelos de operaciones flexibles y adaptadas al entorno (p.91).

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diferentes culturas, mercados con cambios constantes; lo que les exige ser más competitivos para garantizar su permanencia en el tiempo, originando la necesidad de adoptar modelos de gestión, que fortalezcan cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma y brindar una respuesta oportuna a las exigencias del mercado.

La implementación de un adecuado modelo de gestión organizacional, está ligado al cumplimiento de la misión-visión propuesta por la organización, al mismo tiempo que contribuye a perfeccionar su cultura, por medio de las estrategias planteadas que mejoran no solo la parte productiva sino todos los procesos que conforman la misma.

El modelo de GEO permite a la organización visualizar las actividades que se deben ejecutar con eficiencia, eficacia y efectividad para alcanzar los ideales organizacionales. Dentro de las fases que lo conforman se encuentra la formulación, donde la empresa tiene clara su planeación estratégica conformada por la visión, misión, valores, estrategias, objetivos, principios organizacionales: se evidencia una segunda etapa la implementación, se basa en fijar las estrategias, asignar los recursos y definir una estructura, dicho modelo cuenta con una tercera etapa, la cual es la evaluación, en esta se evalúan los resultados de todas las actividades realizadas en cada una de las áreas de la organización.

Este modelo es muy importante porque considera el factor humano como un elemento clave para su desarrollo, por medio de este se adquieren las habilidades y talentos de los colaboradores a través de sus conocimientos, aptitudes de liderazgo, lo que facilita que un buen administrador la conduzca y sobreviva en el tiempo.

Adicionalmente sirve de base para asignar recursos, conocer el entorno de la empresa, fomentar actitud positiva hacia el cambio, mejorar las relaciones interpersonales y colaborar en la toma de decisiones importantes relacionadas con la estrategia empresarial.

Cuadro de mando integral (Balance Scorecard BSC)

Para Kaplan & Norton (1997), este modelo de gestión empresarial está basado en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, y los integra en un esquema que permite entender la coherencia con la estrategia y la visión de la organización (citado por Alles, 2008, p.375).

Este modelo permite realizar un análisis más detallado sobre la situación financiera y visualizar el panorama de las diferentes áreas que componen la organización, por ejemplo: reconoce la importancia de los clientes, de las marcas, el *know how*, entre otros elementos importantes para el desarrollo de este, el cumplimiento de las estrategias establecidas, dando lugar a una comunicación más asertiva entre sus miembros acerca de los planes y estrategias que se pretenden lograr, es decir, la información no se restringe y se comparte de manera que exista una comprensión "global" dentro de la organización, para orientar la conducta de cada uno de ellos hacia el logro de los propósitos organizacionales.

Cabe señalar, que durante su desarrollo, se tienen presente los resultados del pasado y los posibles resultados del futuro, permitiendo una medición más exacta de cada uno de los procesos que llevan a dichos resultados y un mayor control sobre los mismos, tomar las diferentes acciones preventivas y correctivas para mejorar continuamente y estar a la vanguardia de las organizaciones del mercado.

A su vez, incentiva a la organización al fortalecimiento de aspectos tales como: la creatividad, la innovación, la orientación al logro, el sentido de

pertenencia, el cuidado de los diferentes equipos asignados, la atracción de clientes, entre otros, que hacen posible el sostenimiento y crecimiento de la organización.

El modelo de gestión Balance Scorecard, debe estar alineado con la misión-visión y estrategias empresariales; de manera que se asignen adecuadamente los diferentes recursos para su cumplimiento, se transmitan a cada uno de sus miembros, para que su comportamiento se adapte a los fines organizacionales y comprendan con detalle que la tarea asignada a cada uno está integrado a un proceso que a su vez puede afectar a los demás y al éxito que persigue la misma.

Modelo de gestión por competencias

Según Alles (2008), es un modelo de *management* o de gestión, una manera de "manejar" los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados (p.385).

En efecto, la gestión de este tipo implica desarrollar un conjunto de procedimientos para dar a conocer los objetivos de la empresa, la identificación de los miembros con los mismos, de manera que se direccione el desempeño al cumplimiento de estos. Para lograrlo, la administración debe definir unas competencias esenciales para cumplir con unos objetivos específicos de cada uno de los puestos de trabajo existentes, por ejemplo, debe tener presente la formación del colaborador, las capacidades, las motivaciones para desarrollar las actividades asignadas, esto, complementado con un sistema de incentivos que ayude a mejorar continuamente el desempeño del colaborador y por consiguiente incrementar la productividad organizacional. Es importante señalar, que la gestión por competencias impulsa en gran medida el desarrollo del capital humano e intelectual, considerado como un activo muy necesario para definir el

éxito de la organización; al mismo tiempo que contribuye a mejorar los procesos, la estructura organizacional y la aceptación de los cambios generados en el entorno.

Existen algunos tipos de competencias que se deben establecer para cada oficio, y rol ejercido en la organización, de los cuales es necesario mencionar, la definición brindada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación de la OIT; que: "la competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada" (citado por Alles, 2008, p.386).

Ahora bien, las competencias laborales son las capacidades, habilidades necesarias que deben poseer los colaboradores y de esta manera alcanzar exitosamente los objetivos de la organización; estas competencias deben evaluarse no solo en el desempeño sino también en las relaciones establecidas en el ámbito organizacional, en el puesto de trabajo a fin de definir efectivamente los perfiles para cada uno de ellos, contribuir a la mejora de los procesos, finalmente lograr los objetivos.

Algunas de las competencias laborales, son adquiridas a través de la experiencia en el desarrollo de alguna actividad en particular, las cuales por las exigencias del mercado son necesarias certificar para dar mayor credibilidad dentro de los procesos organizacionales y motivar el desempeño del colaborador.

Partiendo de esto, la certificación de dichas competencias se centran en oficios realizados a nivel operativo, pues, se considera que en un nivel táctico o estratégico se necesitan cierto tipo de habilidades para el cumplimiento de la estrategia, la toma de decisiones, entre otras funciones, parte de estas son las habilidades técnicas, las conceptuales y humanas;

resaltando en este sentido el papel que juegan las habilidades conceptuales en los niveles mencionados.

Modelo de gestión por procesos

Según Zaratiegui (1999), "Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas" (p.81).

Los procesos constituyen la base de la gestión estratégica de las empresas, dado a los constantes cambios de entorno y mercado a los que se deben adaptar las organizaciones.

La importancia de este modelo de gestión se centra en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como una especie de conjunto de procesos que se interrelacionan mediante vínculos de causa-efecto, cuyo propósito final es asegurar que todos los procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. Toda empresa debe contar con una gestión de procesos óptima que permita alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien la organización en su participación competitiva en el mercado actual, así mismo, cada colaborador concentra su esfuerzo en la función que le es asignada tratando de hacerla conforme a las especificaciones e instrucciones suministradas.

Del mismo modo, la gestión por procesos permite a la administración tener una visión global de la organización y de las relaciones internas, es más flexible, facilita trabajar en unión buscando el beneficio común, a su vez este modelo establece una optimización del uso de los recursos.

Igualmente la gestión por procesos permite a la organización optimizar sus procesos, estandarizar las actividades, obtener una mayor transparencia en el cumplimiento orientados a la mejora continua.

De otro lado, al optimizar los procesos se implementa la automatización de las actividades puesto que se genera valor al establecer tiempos de ciclos más cortos. Cabe mencionar que la mejora continua de procesos se ha constituido como una fuente primordial de las actividades en las organizaciones, pues su implementación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de la misma, por otro lado, compone un elemento clave en la estrategia, que la organización implementa y desarrolla para enfrentar los mercados actuales competitivos.

En este modelo, la identificación, definición de los procesos son la base principal para la gestión de la organización; lo cual requiere la definición de unas metas, estrategias que conlleven al cumplimiento de las mismas y un control establecido para medir los resultados alcanzados.

Asimismo, la gestión por procesos implica el conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos, con el fin de generar un valor agregado en el desarrollo de cada actividad, en la entrega de los productos y/o servicios al cliente final. Partiendo de esto, se deben fijar unos parámetros para el tratamiento de la aceptación de proveedores si es el caso, el flujograma que indique las entradas y las salidas de cada uno de los procesos, las personas involucradas en cada uno de ellos, las herramientas necesarias; a fin de dirigir, controlar constantemente los resultados y evitar una demanda insatisfecha a término de cada uno. Se puede decir, que el modelo busca minimizar los errores, identificar las causas, las consecuencias, las posibles soluciones en caso de que ocurran, para lograr la mejora continua y las ventajas competitivas necesarias para posicionarse en el mercado.

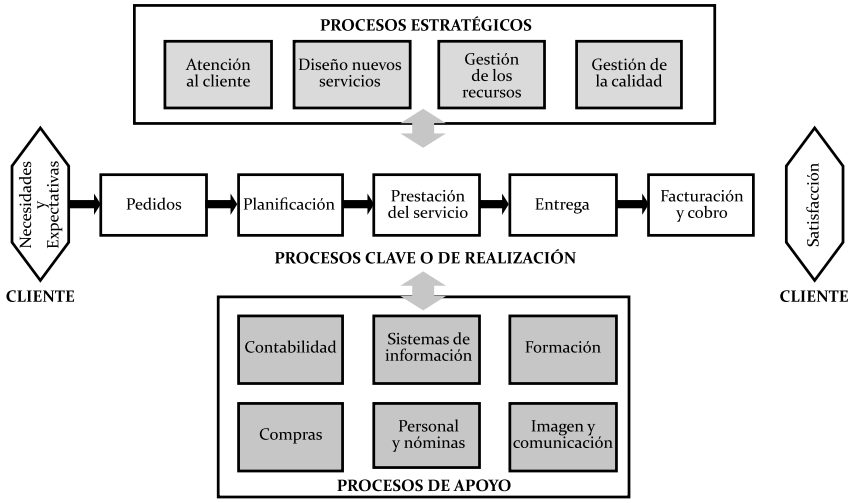


Figura 2. Mapa de procesos
Fuente: Ministerio de Fomento de España (2005)

Según la figura, el mapa permite visualizar las actividades ejecutadas en cada proceso, el paso a paso que se debe seguir, los recursos a utilizar, a fin de tener un mayor control sobre los mismos. Para empezar, existen los procesos de apoyo los cuales consisten en la obtención y asignación de recursos según los requerimientos de cada labor, dichos recursos son los financieros, humanos, tecnológicos, conocimientos, para lograr la eficiencia y competitividad necesaria en la participación activa en el mercado.

Para dar continuidad al mapa estratégico, se encuentran aquellos procesos denominados primarios que son relacionados directamente con el cliente, es decir, la secuencia que permite el desarrollo del producto o la prestación del servicio, tales como la innovación, las entradas, la transformación, las salidas, a causa de las necesidades encontradas en determinada población y las satisfechas después de finalizado dicho proceso; así mismo, estos aspectos son controlados y medidos según la responsabilidad asignada en cada secuencia.

Finalmente, en este se encuentran los procesos estratégicos encargados

de realizar un estudio sobre las condiciones actuales de la organización frente al mercado, establece los planes, acciones, para enfrentar las exigencias y los cambios constantes del mercado, persiguiendo el logro de los objetivos planteados, dichas actividades corresponden al grupo estratégico y directivo de la organización.

A partir de la definición del mapa de procesos, se logra la estandarización de las actividades en que se incurren, minimizar los errores que se pueden generar en cada uno, visualizar el panorama de cada una de las funciones ejercidas y necesarias para el cumplimiento de las estrategias establecidas, los recursos utilizados, entre otros, actuando bajo un enfoque de mejora continua y la eficiencia en los tiempos de cada operación. En este sentido, la gestión por procesos se enfoca en lograr la eficiencia, productividad y competitividad que garantice el sostenimiento de la organización en el tiempo; sin dejar a un lado la misión, visión, políticas establecida.

Modelos de gestión aplicados a las Pymes del sector litográfico

Retomando, la problemática presentada en las empresas del sector litográfico la cual radica en la ausencia de habilidades administrativas a razón del empirismo en el momento de emprender una idea de negocio, la falta de una sólida cultura organizacional que dirija el comportamiento de los colaboradores y un débil sistema de gestión en las mismas; se sugiere la implementación de las siguientes estrategias basadas en los modelos de gestión de organizaciones mencionados en este capítulo, los cuales podrán contribuir a la mejora de los procesos actuales de las presentes entidades. Por su parte, es importante mencionar que las habilidades administrativas hacen parte fundamental del buen desempeño y el crecimiento profesional de los administradores, pues desarrollándolas adecuadamente permite alcanzar los logros tanto profesionales como organizacionales en donde la empresa puede adquirir con mayor facilidad

sus objetivos y un gran nivel de éxito, logrando un posicionamiento y reconocimiento en el mercado laboral.

Aplicación del modelo de gestión por competencias y beneficios

Según el modelo de gestión por competencias propuestos por Alles (2008), se propone en primer lugar, el establecimiento de una misión y visión de la organización, que son la base principal para la formulación de las estrategias, dirección de su actuar y comprensión sobre el por qué la existencia de la misma. En este sentido, el administrador encargado junto con los accionistas de dichas compañías debe preguntarse y conocer sobre qué trata su negocio, la población a la que está dirigida su actividad económica, que necesidades satisface, el lugar que ocupa dentro de su mercado, el ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?, ejecutar los planes o estrategias ¿qué imagen desea proyectar en un futuro?, tiempo estimado para alcanzar sus objetivos, entre otros aspectos a considerar. Así, estas se convierten en el pilar fundamental del comportamiento de la compañía, pues los planes de acción, las tomas de decisiones se deben encontrar alineadas con los propósitos organizacionales. Es necesario resaltar, que la misión debe describir claramente lo qué es la organización, debe utilizar términos que permita una fácil comprensión de los colaboradores; igualmente la visión debe ser clara, medible, alcanzable en determinado tiempo.

En segundo lugar, la organización debe crear unas políticas, estrategias, procesos, procedimientos, reglamentos claves para el funcionamiento eficiente de la misma. La definición de estas, debe ser por escrito, de fácil acceso para los colaboradores y conocimiento a nivel interno; los cuales responden al cumplimiento de la misión y la visión ya establecidas, en conjunto han de permitir el nacimiento de una cultura que orienta la conducta que espera la compañía por parte de ellos para tales fines.

Es conveniente resaltar, que la definición de lo anterior, permite determi-

nar las acciones que caracterizan el comportamiento de la organización, los valores que la destacan, solucionar de manera eficiente las diversas situaciones a las que se ven enfrentadas, proyectar una imagen ante los clientes, proveedores, colaboradores u otras entidades, es decir, va estructurando una cultura organizacional, que debe estar acompañada por una serie de creencias, tradiciones e historias que con el tiempo han marcado la evolución, crecimiento y permanencia de la compañía.

Así mismo, se debe crear un mecanismo eficiente para la difusión de estas directrices, de manera que sean de fácil acceso y comprensión para el personal nuevo que ingrese a la organización, los colaboradores vinculados, a fin de que su conocimiento sea reforzado constantemente para que no se pierda el enfoque y cada vez pueda existir un fortalecimiento del mismo para el crecimiento de la empresa, tal como se expone en la gestión del conocimiento desde Alles (2008). Por tal razón, se recomienda según los recursos disponibles, propagar la información a través de carteles en zonas visibles tanto para los clientes cómo colaboradores, capacitaciones donde se recuerden los lineamientos estratégicos o los procedimientos de las tareas asignadas y según las necesidades, la capacidad disponible se puede crear una intranet donde se pueda compartir junto con otro tipo de datos, que sean de utilidad para todos los colaboradores. Por otro lado, se debe tener claro que las directrices no son solo de uso informativo, cómo algunos administrativos lo hacen; sino que son de uso permanente en la búsqueda del éxito organizacional, permitiendo un mayor control sobre las acciones emprendidas.

Dado a que estas organizaciones, buscan formalizarse en diferentes aspectos se sugiere desde la gestión por competencias, buscar la certificación de las competencias laborales, que son aquellas adquiridas a través de la experiencia en el campo laboral, basadas en roles ejercidos a nivel táctico; en instituciones como el Sena, quienes evalúan el desempeño, conocimiento y experiencia en determinadas ocupaciones. Como se

mencionó anteriormente, esto promueve el desarrollo del capital humano, mejora los procesos, la estructura organizacional, genera mayor credibilidad a nivel externo y motivación en los colaboradores para realizar mejor sus tareas.

Aplicación del modelo de gestión por procesos en las Pymes y sus beneficios

Se sugiere a las empresas del sector litográfico implementar el modelo de gestión por procesos, el cual les permitirá observar directamente la secuencia de las operaciones que realizan y analizar cuáles son claves para su funcionamiento, percibir las tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el desarrollo cotidiano de la actividad y que afecta positiva o negativamente el resultado final. Por medio de este modelo, se puede identificar el detalle de cómo se ejecutan las labores actualmente, analizar los pasos que se implementan en el proceso para reducir los tiempos y/o aumentar la calidad, de esta manera fortalecer la productividad y el rendimiento de cada colaborador, lo que conlleva directamente a la consecución de las estrategias establecidas en la organización. Una compañía que pretende conseguir una gestión sólida y orientada a los objetivos estratégicos y los resultados necesita una perspectiva global, la cual se puede obtener mediante una visión clara de los procesos.

Dicho modelo puede otorgar excelentes resultados a las empresas de este sector, pues la ejecución del mismo traerá consigo un mejoramiento continuo debido a que permitirá identificar al detalle la descripción de cada proceso e identificar si se está utilizando la estrategia adecuada para el desarrollo de los mismos.

Teniendo en cuenta las actividades que realiza la empresa, el tamaño de la misma y los recursos disponibles, se considera que los principales procesos a definir, sería el concerniente al área de compras pues esta debe ser vista como una fuente estratégica dentro de la misma, ya que puede

mejorar altamente la imagen institucional por sus excelentes relaciones con los proveedores, debe asegurar el flujo continuo de la producción, minimizar costos e integrarse con otros departamentos de la empresa.

La importancia de realizar una adecuada gestión de compras, permite garantizar un beneficio para la organización. Partiendo de esto, se debe realizar una elección adecuada de aquellos proveedores que satisfacen las necesidades del proceso, que garanticen calidad, cumplimiento y precios, a su vez contribuyan al control de los costos de la operación.

Frente al manejo de estos proveedores se les recomienda realizar un seguimiento continuo, con el fin de verificar que su respuesta a la necesidad presente es eficaz, que los suministros entregados se encuentran según las especificaciones brindadas por la compañía, esto influye a largo plazo en el establecimiento de posibles alianzas estratégicas para alcanzar beneficios en ambas partes. Dentro de este proceso, una vez realizado el pedido hasta la recepción de la mercancía debe contar con un flujograma establecido para evidenciar paso a paso la gestión, minimizar riesgos y realizar las correcciones pertinentes en caso de un error. Este flujograma debe ser conocido por los colaboradores directamente encargados del proceso, de manera que ejecuten cada una de sus funciones reconociendo que una depende de la otra para alcanzar las metas propuestas dentro de su área de trabajo. Una vez definido este proceso, la compañía debe especificar cuál es su proceso de producción, desde que recibe los insumos en esta zona, su proceso de transformación en caso de tenerlo y los elementos necesarios, incluir la secuencia que debe seguir la producción según la solicitud del cliente.

Por su parte, otro proceso a definir sería el contable, del cual puede estar encargado una persona de la organización que cumpla con los conocimientos técnicos básicos en materia y pueda preparar la documentación exigida. A su vez, debe preocuparse por dicha contabilidad para tener

un mayor control sobre sus finanzas, teniendo en cuenta que la mayor parte de esta es tratada a través de línea *staff*, se sugiere solicitar por lo menos una vez al mes o cada dos meses los estados financieros de las mismas para llevar ese control de forma continua sobre los resultados de sus operaciones en un periodo más corto y tomar acciones correctivas o preventivas en un tiempo inmediato garantizando la estabilidad y continuidad de su negocio, así mismo, permite tomar decisiones con mayor precisión. Aunque sus administradores no cuentan con el conocimiento pertinente para leer dichos resultados, pueden solicitar apoyo de sus contadores para que estos orienten un proceso de aprendizaje encaminado a la compresión a la situación de la organización, desde la lectura de los estados financieros.

Igualmente el proceso de nómina se sugiere sea llevado por la persona encargada de preparar la documentación de la contabilidad a fin de garantizar una adecuada distribución de los recursos económicos con que cuenta la empresa en este ámbito, de manera que se realicen los pagos a los colaboradores de una manera ordenada y precisa, tal recomendación se realiza debido al tamaño de este tipo de organizaciones y a los recursos disponibles.

Es importante que las organizaciones busquen como alinear a los colaboradores con sus estrategias, pues parte de ello permite analizar y medir la forma en que el personal cumple con sus labores dentro de la empresa, así mismo, estos se sienten comprometidos y dan más de sí hacia el logro de los objetivos organizacionales, incrementa la productividad y se logra una ventaja competitiva para la compañía, lo que les permite una mejor participación dentro de su mercado. Para implementar dichas mejoras el administrador debe tener una visión amplia de su negocio, ser flexible, constante y abierto al cambio de manera que se logre mejorar algunos aspectos dentro de la gestión de la organización; teniendo en cuenta que se está participando en un mercado altamente competitivo y cambiante que

lo obliga a llevar un control constante de sus acciones, planes y a formular estrategias nuevas para permanecer y sostenerse en el mismo.

Para finalizar es importante recalcar que este tipo de compañías orienten adecuadamente sus estrategias, los recursos disponibles para el cumplimiento de sus objetivos y que siempre tengan en cuenta que el capital humano es uno de sus principales activos para cumplir con los ideales empresariales. Así mismo, debe existir una perfecta alineación entre cada uno de estos objetivos, las estrategias y los planes de la organización de tal manera que deben implementar un modelo que sea de fácil comprensión y adaptabilidad tanto para su actividad económica, los colaboradores y para participar en el mercado actual.

CONCLUSIONES

El comportamiento de las organizaciones es definido a partir de un conjunto de elementos identificados en las experiencias y conductas que caracterizan su actuar, tales como las creencias, las tradiciones, los valores, las políticas y las historias que han influido directamente en su crecimiento; los cuales deben ser interiorizados y transmitidos desde el nivel estratégico hasta el operativo de la misma; la creación de normas, reglamentos son esenciales a la hora de definir dicha conducta, al mismo tiempo que una adecuada infraestructura, definición de métodos y procedimientos lo que hace posible una comprensión y enfoque más directo por parte del colaborador hacia la consecución de los objetivos planteados; a su vez estos elementos contribuyen a la construcción de una identidad que permite la diferenciación de la compañía frente a otras.

Asimismo existen diferentes tipos de cultura que permiten adaptarse, anticiparse y afrontar los cambios de acuerdo a la flexibilidad de la misma, sin perder el horizonte de sus propósitos y adecuando estrategias para permanecer en el mercado. En este orden de ideas, las empresas deben apuntar al fortalecimiento de su cultura, pues esta facilita la relación en-

tre los colaboradores, incrementa el sentido de pertenencia de estos hacia el cumplimiento de los objetivos, mejora la comunicación y lo más importante es quien alinea a los empleados con las estrategias organizacionales.

Los modelos de gestión organizacional, son implementados con base en la misión y visión establecida por cada una de ellas, estos consisten en una serie de estrategias para cumplir sus propósitos, incluyen elementos característicos, del entorno con el que interactúa, los ideales que pretenden a corto y largo plazo, y la forma en cómo se pueden desarrollar de una manera asertiva en pro de la consecución de los ideales institucionales, algunos modelos tratados son: GEO (Gestión Estratégica Organizacional), las tres "D" de la implementación, cuadro de mando integral BSC (Balance Score Card), gestión del conocimiento, por competencias y por procesos.

Cabe mencionar, que estos modelos buscan incrementar y mejorar el desempeño de los colaboradores, la eficiencia en cada uno de los procesos, permite la alineación de los miembros con los objetivos que pretende lograr la compañía, identifica las competencias necesarias para el cumplimiento de las labores asignadas en cada puesto de trabajo, y de esta manera facilitar el crecimiento y permanencia en el tiempo de la compañía frente a los mercados competitivos a los que se ve enfrentada.

Las Pymes del sector litográfico por el número de personas que la integran, el nivel de conocimiento de sus administradores y la forma de hacer las cosas, deben implementar dentro de su gestión el modelo de gestión por procesos, el cual permite visualizar con detalle la secuencia de las operaciones de la empresa, así minimizar los riesgos o errores, optimizar tiempo y recursos, lo que contribuye a entregar un producto de calidad al cliente final, asimismo hace posible llevar un control permanente,

conformar una estructura organizacional y definir las responsabilidades, funciones que debe cumplir cada colaborador en su labor.

Por otro parte, según el modelo de gestión de competencias deben establecer una misión, visión, valores, políticas, normas, para enfocar al empleado hacia una conducta deseada con el fin de alcanzar los objetivos planteados, a su vez, debido a la búsqueda de la formalización de sus operaciones certificar las competencias laborales de los diferentes oficios, lo que causa credibilidad ante el cliente externo y motiva al cliente interno en cierta medida.

Por último, el administrador de este tipo de empresas debe apuntar al fortalecimiento de sus habilidades, para realizar una gestión más eficiente y lograr un alto rendimiento, desempeño que asegure la permanencia y crecimiento de las mismas en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008).Capítulo 1: *Comportamiento organizacional. Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.

Becerra, J., Torres, M., Miranda, M., González, E. & Ricardo, L. (2016). *Utilización de los indicadores financieros en una muestra de empresas de la ciudad de Montería.* En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 5-22). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Chavarriaga, J. (2015). Las pymes: realidad económica que impulsa el crecimiento. *Informativo Cámara*, (2). Obtenido de: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Informativo%20Camara%202015.pdf

Chiavenato, I. (2009). Capítulo 5: *Cultura Organizacional. Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Londoño, A., Gallego, D., Restrepo, L., Correa, J. & Becerra, J. (2016). Metodología para la evaluación de las políticas públicas en programas sociales en Medellín. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 23-39). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Maestre, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de envigado Antioquia*. (Tesis de grado investigación). Universidad Tecnológica de Pereira.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores.

Velásquez, J., Colmenares, R. & Lara, I. (2016). Las entidades sin ánimo de lucro-(esal) de la elusión a la fiscalización en Colombia. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 40-61). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, (330).Obtenido de: http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf

Habilidades Gerenciales en las Pymes: Estudio de Caso del Sector Comercial en la Ciudad de Montería*

Luly Stephanie Ricardo Jiménez[1]
Dany Esteban Gallego Quiceno[2]
Eliana María González González[3]
Jhennys Paola Becerra Ossa[4]
Margarita Rosa Miranda Villera[5]
Corporación Universitaria Americana

1 Resultado del proyecto de investigación: Capacidades dinámicas para el desarrollo de la competitividad en la MiPymes. Realizado por el grupo de investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Magíster en Pedagogía e Investigación en el Aula, Universidad de la Sabana – Unisabana. Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. academicomon@coruniamericana.edu.co

2 Doctor en Tecnología Educativa, Centro Universitario Mar de Cortés. Magíster en Investigación en la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales, Sociales y Matemáticas, Universidad Internacional de Andalucía. Magíster en Educación, Ministerio de Educación Nacional – Mineducación. Vicerrector Académico de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. dgallego@coruniamericana.edu.co

3 Magíster en Administración de Negocios, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Mercadeo, Universidad Autónoma del Caribe. Docente de la Corporación Universitaria Americana. egonzalez@coruniamericana.edu.co

4 Magíster en Pedagogía e Investigación en el Aula, Universidad de la Sabana – Unisabana. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. investigacionmon@coruniamericana.edu.co

5 Magíster en Economía, Universidad del Norte. Docente de la Corporación Universitaria Americana. mmiranda@coruniamericana.edu.co

RESUMEN

El presente estudio, se realizó con la finalidad de identificar y analizar las principales habilidades que tienen los gerentes de las Pymes comerciales en la ciudad de Montería, resaltando las características propias de cada dirigente que han permitido que estas empresas prevalezcan en el mercado. Se realizó un estudio cuantitativo, donde se evaluaron las principales categorías con las cuales se apoyan los gerentes, y se dará a conocer la manera cómo se gestionan estas empresas, cuáles son sus principales factores de éxito, que las ha llevado a permanecer competitivamente en el mercado y que efectos tienen estas habilidades en su crecimiento, proyección y desarrollo.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Competencias gerenciales, Éxito, Pymes.

MANAGEMENT SKILLS IN SMES: CASE STUDY OF THE COMMERCIAL SECTOR IN THE CITY OF MONTERÍA

ABSTRACT

The current study aimed to identify the main abilities that Managers of Monteria's commercial SMEs have, highlighting the features of each leader that have allowed the prevalence of these companies in the market. This research followed a quantitative methodology. It evaluated the main categories in which managers rely. Thus, it will lead us to know the way in which these companies are managed, which are the key success factors that have led them to remain competitive in the market, as well as the effects these skills have in their growth and development projection.

Keywords: Management skills, Management Competencies, Success, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como Pymes, día a día llaman más la atención en la economía nacional, debido al crecimiento que han tenido a través de los años y al relevante papel que desempeñan en el crecimiento económico y social del país, debido a los ingresos que generan y al alto volumen de empleo que brindan. Este tipo de organizaciones cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

Para alcanzar la estabilidad y el sostenimiento de estas organizaciones, es necesaria la adquisición de habilidades gerenciales que permitan enrutar la gestión organizacional hacia el logro de los objetivos corporativos establecidos y se propicie, indirectamente, el crecimiento y fortalecimiento de las Pymes en el sector donde laboran. Cobra entonces importancia el elemento más importante de una organización, su recurso humano.

Las organizaciones están compuestas principalmente por seres humanos, las cuales a su vez requieren de la dirección de una persona con habilidades especiales, quienes le permitan conducirla hacia su objetivo. Las Pymes son un excelente ejemplo de organización que requiere la dirección y el enfoque de una persona con habilidades gerenciales específicas para su correcto desarrollo, esto, debido a la complejidad de los procesos que se deben definir y ejecutar desde el momento de su concepción hasta la puesta en marcha de las operaciones.

Esta responsabilidad sin duda alguna se encuentra en la cabeza de los gerentes de las Pymes, quienes tienen, entre sus funciones, la tarea de liderar procesos misionales, administrativos, financieros y de apoyo, los cuales deben estar encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos

organizacionales formulados de acuerdo con los lineamientos y proyectos determinados por la junta directiva.

Basados en lo anterior, la exigencia de los directivos de las Pymes es muy alta en términos de la gerencia, porque muchas veces, a pesar de su alto conocimiento y formación profesional, las herramientas gerenciales son insuficientes para la dirección de sus organizaciones. Este desconocimiento de los mismos administradores, se convierte en un factor influyente que llevan a las empresas al estancamiento y, en muchos casos, a desaparecer con el tiempo.

La presente investigación pretende determinar cuáles son las habilidades gerenciales que actualmente tienen los líderes de las Pymes comerciales de la ciudad de Montería proyectadas al crecimiento, con el propósito de identificar posibles falencias y sus habilidades y potencializarlas, para que puedan liderar con éxito los procesos administrativos que se deben llevar a cabo desde la concepción de la idea de negocio hasta la puesta en marcha del mismo y su sostenimiento en el sector.

Los resultados del entorno empresarial son producto del desempeño competitivo, por tal razón es de vital importancia determinar qué habilidades debe tener el gerente o alto ejecutivo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), para que garantice la rentabilidad y sostenibilidad de la organización que dirige en el tiempo.

Para esto, la capacidad de gestión y la amplia gama de habilidades que debe tener el gerente de la Pyme para lograr una gestión exitosa en este mundo tan competido, consisten, entre otras, generar la posibilidad de avanzar de una administración cerrada a una abierta, moderna, comunicativa y humanística, donde se tome como base la administración estratégica de la empresa y el alineamiento de todos sus miembros y clientes. De esta forma, se presenta una recopilación de conceptos útiles sobre el

arte de dirigir exitosamente una Pyme, los cuales sirvan como herramienta de mejora y crecimiento, generando valor dentro de la organización y en su entorno competitivo.

MARCO TEÓRICO

En la sociedad actual, llena de cambios constantes e incertidumbre, las organizaciones, independiente de que sean pequeñas, medianas o grandes, deben estar preparadas desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento. No obstante, es importante señalar el papel o desempeño que ejerce la persona o personas que tienen la responsabilidad de dirigirlas: "El Gerente".

Tal y como se describe en este contexto, es evidente que el "Gerente" debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. De manera que, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica (Velásquez, Colmenares & Lara, 2016).

La definición de Gerente ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, tradicionalmente esta definición según Drucker (Cordero, 2006), se entendió como la persona que asume la responsabilidad del trabajo de otros. Por otra parte Stoner y Wankel (1989) igualmente citado por Cordero (2006), describen a los gerentes como los planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización.

Por lo tanto, está claro la importancia que recalcan los autores con respecto al papel de un gerente en una empresa, sea grande o pequeña. Para esta investigación a desempeñar en las Pymes comerciales de la ciudad

de Montería, el papel del gerente es fundamental y de gran importancia, ya que este tipo de empresas, dedicadas en su mayoría a prestar servicios, requieren de supervisión en la totalidad de sus horas laborales ya que realizan proyectos que requieren la aprobación del directivo para poder llevar a cabo la actividad y, sobretodo, poder generar la satisfacción al cliente, lo cual es el propósito común en este tipo de empresas (Londoño, Gallego, Restrepo, Correa & Becerra, 2016).

Por lo tanto, es indispensable la acción del gerente, ya que por ser una organización pequeña, con poca cantidad de empleados, suele ocurrir que no disponen de un departamento o divisiones como tal dentro de la organización y, por ende, a la hora de tomar una decisión a una determinada situación resulta algo difícil o traumático, puesto que cada persona miembro de la organización se inclinará por la respuesta que le fuera favorable, lo que conlleva a que dificulte una mejor integración con el grupo de trabajo y a la final no se alcance la meta establecida (Becerra, Torres, Miranda, González & Ricardo, 2016).

Por eso, el disponer de un gerente con habilidades que permitan direccionar a las organizaciones, evita que ocurran conflictos entre los miembros de esta, a la hora de tomar una decisión, ya que él, según la situación, sus conocimientos, experiencias, habilidades y comentarios propios de cada uno de los empleados, se encargará de tomar orientar el quehacer cotidiano de la empresa, mientras que los demás miembros de la organización continuarán con sus labores.

Se puede decir que los gerentes asumen una gama extensa de funciones para guiar a una organización hacia el logro de sus objetivos establecidos, aunque Naim (1989) citado por Cordero (2006), manifiesta que es imposible que el gerente desempeñe todos sus roles o funciones simultáneamente, pero debe tratar de encontrar la mejor combinación de ellos para lograr así la eficiencia y más aún la eficacia dentro de la organización.

En lo que se refiere a las Pymes, según la Ley 590 del 10 de julio de 2000 (conocida como Ley Mipyme), se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Más allá de esta definición legal (Páez, 2004, p.110), las define como dispositivos socioeconómicos que generan riquezas y empleo. Asimismo plantea los atributos que las Pymes poseen para dar respuesta con mayor velocidad a los constantes cambios del entorno y del mercado (Rodríguez, 2002).

Al respecto, también pueden concebirse como "unidades productivas pequeñas que pueden localizarse en áreas relativamente periféricas y utilizar fuerza de trabajo marginal" (Cortelles, 1988).

En Colombia, las Pymes son empresas que no sobrepasan los 200 trabajadores y los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes en activos totales. Su clasificación se define:

Tabla 1. Características de las Pyme en Colombia

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos
Microempresa	Hasta 10	Menos de 501 smlv
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 smlv
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 smlv
Gran empresa	Más de 200	Más de 15.000 smlv

Fuente: Ley 590 del 10 de julio de 2000 - MiPyme

Las Pymes en Colombia equivalen al 90 % del parque empresarial nacional. Según estimativos de la Acopi (2013), generan casi el 73 % del empleo y participan con el 53 % de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, generan el 63 % del empleo y el 37 % de la producción.

Según la Encuesta Anual Manufacturera de 2013, clasificada de acuerdo a escala de personal ocupado, la Pyme tiene una participación muy importante en el total de la industria manufacturera en términos de generación de empleo y número de establecimientos, pues concentraba el 73 % de los sitios industriales y generaba el 46 % del empleo industrial; mientras que los microestablecimientos participaban con el 18 % de los establecimientos y generaban el 2 % de empleo industrial, la gran empresa tenía el 9 % de los establecimientos, es decir, generaba el 52 % del empleo industrial (Rodríguez, 2003).

Por esta razón, el Estado colombiano, reconociendo la importancia de este tipo de empresas, creó la Ley 590 de 10 julio de 2000 (Ley MiPyme), la cual tiene por objeto promocionarlas y direccionarlas hacia un desarrollo integral proporcionándole los mecanismos necesarios para que puedan competir con éxito en mercados internos y externos.

ESTADO DEL ARTE

La presente investigación se sustenta en la búsqueda activa de estudios realizados que aportan significativamente al desarrollo de la misma; para esto se recurre a bases de datos indexadas especializadas, repositorios digitales de universidades nacionales e internacionales y a publicaciones en revistas científicas digitales; se utilizan descriptores como: Habilidades Gerenciales, Habilidades Gerenciales en las Pymes, Habilidades Gerenciales en la Mediana Empresa en Colombia, Habilidades Gerenciales en la Pequeña y Mediana Empresa.

Luego de esta búsqueda, se seleccionan los artículos que más aportan al proyecto de investigación y se convierten en la base inicial del presente estudio, a continuación se mencionan algunos de estos aportes valiosos a destacar:

El artículo titulado “Habilidades gerenciales en los líderes de las media-

nas empresas de Colombia" (Naranjo, 2015) aporta al presente proyecto información valiosa acerca de las características de los líderes, sus formas de conducta y comportamientos, entre otros, identificados en las empresas medianas de las regiones Pacífica, Caribe y Andina, en Colombia, aplicando un grupo de encuestas; por medio de las cuales se encuentra que los lideres estudiados tienen claro lo que el concepto de habilidades gerenciales significa, su liderazgo es relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

Ahora bien, en "Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana" (Arango & Arencibia, 2012), se mencionan las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. Se realizaron un grupo de encuestas a 252 líderes de las medianas empresas de la región Caribe colombiana, permitiendo medir las habilidades propias de este grupo de líderes al dirigir sus organizaciones y aportando al presente estudio datos valiosos a tener en cuenta.

A esto se añade el aporte que hace el artículo "Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali" (Cano, 2010), en donde se permite entender la relación de causa-efecto entre la competitividad de las empresas, con el perfil competitivo de los empresarios, en este estudio se seleccionaron un grupo de competencias importantes para que el gerente o directivo de una Pyme realice una adecuada gestión. Los grupos de competencias seleccionadas fueron: de aprendizaje e innovación, de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales; este trabajo aporta da-

tos valiosos para el presente proyecto de investigación, permitiendo encontrar el perfil competitivo del grupo de empresarios.

El aporte que hace el artículo "Análisis de habilidades gerenciales de empresarios asiáticos que empezaron como microempresas y lograron crecer a empresas de clase mundial" (Hernández, López & Galaviz, 2011), en el se puede entender e identificar elementos comunes como habilidades, actitudes, valores, nivel educativo, y cultural que les permitieron convertirse en empresarios de éxito a algunos emprendedores asiáticos que iniciaron con microempresas, este estudio aporta datos valiosos, y permite hacer un comparativo con los estilos y características que identifican a los empresarios de las pymes del sector comercial encuestados en el presente trabajo de investigación.

En la investigación "La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación" (Barba-Aragón, 2014); se ratifica que las habilidades gerenciales, se encuentran asociadas a la formación y conocimientos de los empresarios y esto influye en la innovación que se produce en la empresa. Usando una muestra de 316 grandes empresas españolas, se obtiene que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de la habilidad de este grupo de trabajadores y que esta, a su vez, mejora la innovación de la empresa. Asimismo, se demuestra que la habilidad de los directivos desempeña un papel mediador entre formación de los directivos e innovación. A través de lo mencionado en este artículo se obtienen datos valiosos, que se aplican en las encuestas del proyecto de investigación y permite confirmar la posición de los empresarios de las Pymes de Montería frente a estos.

MÉTODO

La presente investigación es de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo. Se llevó a cabo con directivos de distintas empresas Pymes del sector comercial en la ciudad de Montería, Córdoba. Se pretende evidenciar el

análisis de los procedimientos y de las entrevistas realizadas a los administradores o propietarios de las Pymes comerciales de la ciudad de Montería, que fueron las empresas objeto del estudio; sobre estas se aplicaron las encuestas, que proporcionaron un diagnóstico de cuáles eran las habilidades gerenciales que ellos aplicaban, permitiendo de esta manera identificar posiciones de fortalezas, debilidades y conocer las necesidades reales en este aspecto, para poder así implementar un modelo estratégico de habilidades gerenciales que les permita prepararse para ser más competitivos y asumir nuevos retos, llevando su organización al éxito y mantenerse en constante evolución ante los continuos cambios que se presenta en el mercado.

En total se diligenciaron tres encuestas, provenientes de empresarios ubicados en la ciudad de Montería, todas ellas adscritas a la Cámara de Comercio; se obtuvieron los siguientes resultados, partiendo de que al rango de menor importancia se le daba un valor de 1 y al rango más significativo se le daba el valor de 10, de cada una de las nueve categorías presentadas en la encuesta.

Una vez que es recolectada y tabulada toda la información de las encuestas realizadas, se procede con el hallazgo de la situación de las habilidades gerenciales en estas empresas.

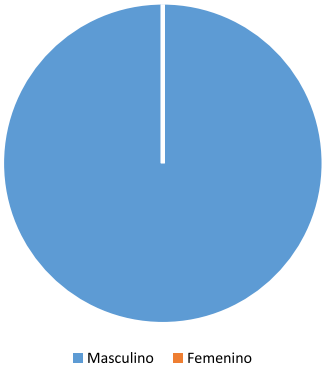
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tomando como referencia lo planteado anteriormente en el método, se hace referencia a los resultados y discusión a continuación:

Análisis de las características de los empresarios y las Pymes comerciales

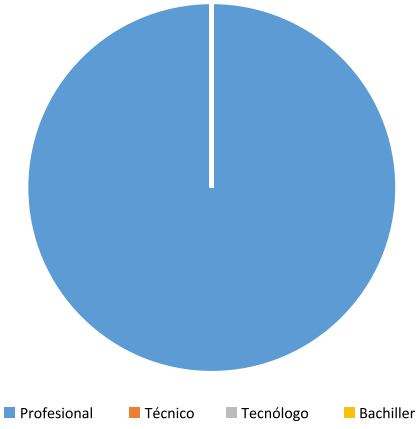
En cuanto al género, se encontró que tres de los gerentes encuestados son de género masculino, con edades que se concentran en un rango entre 25

y 45 años, sin participación de los empresarios mayores de 50 años y de las mujeres en cuanto a la administración en las Pymes comerciales.



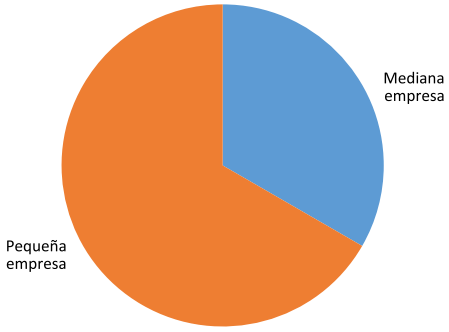
Gráfica 1. Formación académica
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la formación académica se observa que el total de las personas que realizaron la encuesta, trabajan como Gerentes o son propietarios del negocio y tienen un título en formación profesional, en este ámbito podemos inferir que se denota una tendencia de aumento de profesionales que se lanzan a emprender su propio negocio una vez adquieren un título profesional.



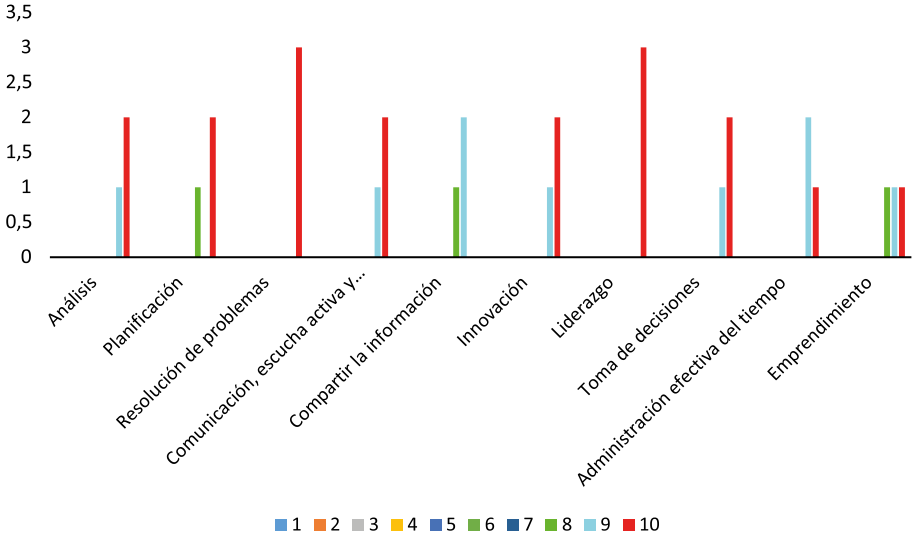
Gráfica 2. Nivel académico
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la clasificación de las Pymes se encontró que el total de las empresas encuestadas corresponden a microempresas con un promedio de 11 a 85 empleados; 2 de las empresas corresponden a pequeñas empresas de entre 11 y 30 empleados y solo 1 corresponde a empresas medianas, las cuales existe un número de trabajadores entre 50 y 200 empleados.



Gráfica 3. Tipos de empresas
Fuente: Elaboración propia

Análisis de las Habilidades encontradas:



Gráfica 4. Capacidades del gerente
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 1: Capacidades del gerente

Se puede observar en la presente gráfica, que para las personas entrevistadas es indispensable que el gerente de la empresa cuente con capacidad de liderazgo y resolución de problemas; en lo que refiere al liderazgo, es importante anotar que este se basa en la influencia interpersonal orientada hacia el logro de objetivos mediante la comunicación; esta influencia supera las actividades cotidianas las cuales se dan mediante órdenes; a través del liderazgo se logra inspirar confianza entre las personas que componen un equipo y se influye directamente en estas para su cumplimiento con las metas establecidas (Duarte Rodríguez, 2013).

Es importante anotar que para la totalidad de los entrevistados, las capacidades de planificación, comunicación, escucha activa y retroalimentación, innovación, toma de decisiones, compartir la información y administración efectiva del tiempo, son necesarias en el gerente de la empresa para que este logre con el mayor éxito los objetivos propuestos; por su parte la capacidad de emprendimiento, tuvo un grado de importancia distinto para cada uno de los entrevistados.

Los directivos entrevistados (dos de los tres encuestados), calificaron en un grado de importancia de 1-10 a la capacidad de resolución de problemas y liderazgo en un 10, manifestando que estas dos capacidades son las más importantes para dirigir a una Pyme al logro de sus objetivos. Estas tres personas, planteaban como indispensable la capacidad de liderar en todos los gerentes, ya que de un buen líder depende el éxito de todos los procesos que conforman a la empresa. A su vez manifiestan que un buen líder, sabe cómo resolver los problemas en su organización, aplicando planes de contingencias en el evento de que estos se presenten en la empresa.

Dos de los tres encuestados, categorizaron las capacidades de planificación, comunicación, escucha activa y retroalimentación, innovación,

toma de decisiones, compartir la información y administración efectiva del tiempo, dentro de una escala de 1-10 en 10 como importante.

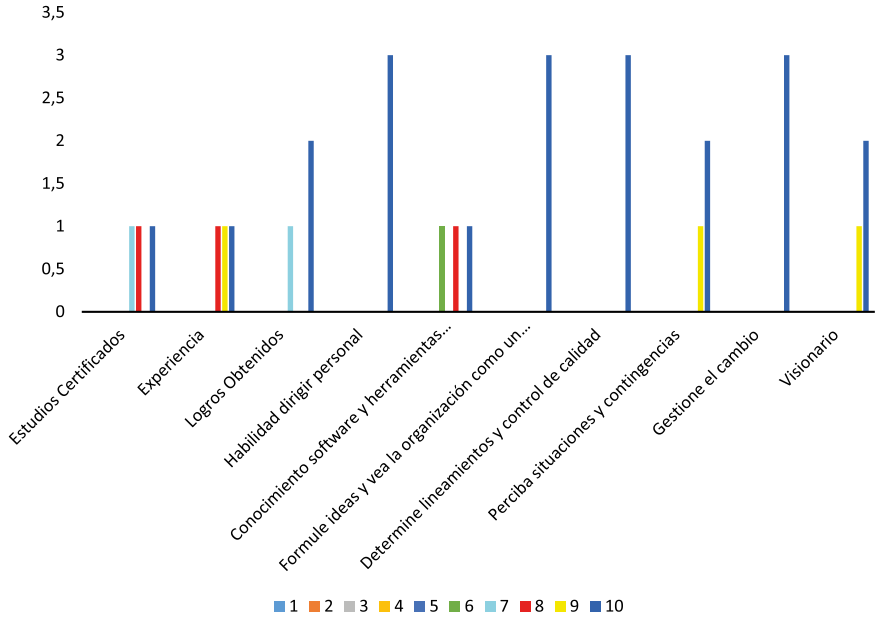
La planificación es de gran importancia en los ejecutivos ya que a través de esta se estudia anticipadamente los objetivos y las acciones de la organización, sustentando las mismas en algún método, plan o lógica más no en corazonadas. De igual manera, realizar la planificación permite fijar las prioridades que se tengan en la empresa, concentrarse en las fortalezas de la organización y a su vez ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos (Salazar & Romero, 2006).

Por su parte, la comunicación permite que el gerente de la empresa transmita de manera adecuada a sus colaboradores la información necesaria para lograr los objetivos trazados en la empresa, capacidad que va entrelazada con la de escucha activa y retroalimentación, puesto que un buen gerente debe saber escuchar, siendo este no solo un buen emisor sino a su vez un buen receptor de la información que le estén suministrando, retroalimentando igualmente de la manera más clara posible.

Compartir la información como ya se mencionó antes, constituye una capacidad importante para los 2 de los 3 directivos encuestados en una escala de 1-10, un 10. Es necesario compartir la información ya que todos los miembros de la empresa deben ser conocedores de la razón de la empresa, que está ocurriendo en la empresa y hacia donde se quiere ir, permitiendo de esta manera la generación de un flujo continuo de datos que después de analizados oportunamente, se pueden convertir en una herramienta para la toma de decisiones asertivas.

La administración efectiva del tiempo, es importante para 2 de los 3 directivos en una escala de 1-10, un 10, siendo esta una capacidad que depende mucho de la capacidad de comunicación que tenga el gerente, al momento de dejar claro la labor que debe hacer cada colaborador, buscando siempre la eficiencia y al eficacia en los distintos procesos.

Por último, la capacidad de emprendimiento es considerada para los 3 directivos encuestados, en un grado de importancia distinto. Dentro de la escala de 1-10, esta calificación fue de 8-9-10 correspondiente a la calificación de cada encuestado, siendo esta la capacidad más variante de las antes mencionadas; ser una persona emprendedora, conlleva a estar en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, reportar unas características de planeación y ejecución, estar propensa al riesgo, y a la vez esquiva a la comprensión de sus propias dinámicas (Rodríguez Ramírez, 2009).



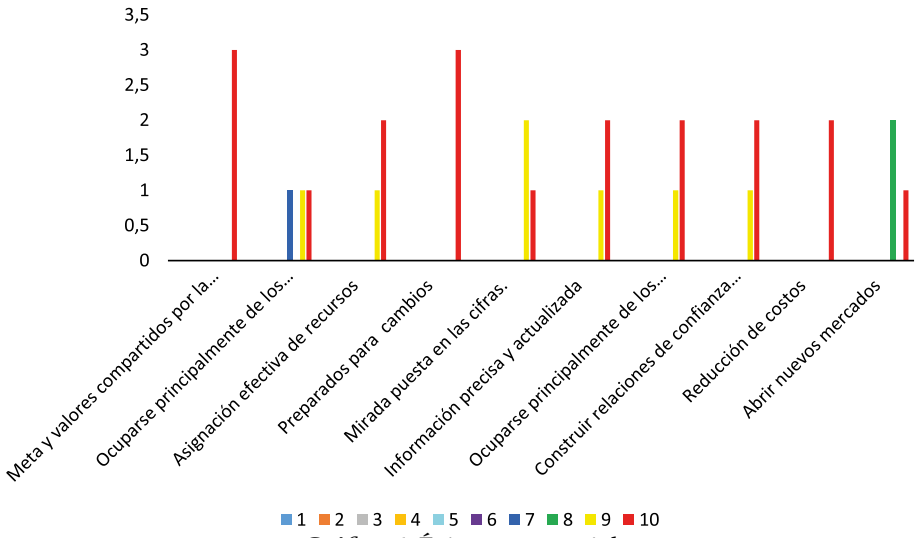
Gráfica 5. Características para contratación del gerente
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 2: Características para contratación del gerente

De la presente gráfica, se puede observar que de los 3 encuestados coinciden en que el gerente debe tener indispensablemente, características como la habilidad para dirigir el personal, lo cual es un factor clave dentro del proceso administrativo, contribuyendo de esta manera al éxito del mismo; el gerente debe formular ideas y ver la organización como un

todo, encaminado día a día en la búsqueda de la innovación en los procesos con el fin de que estos cada vez sean más eficientes y eficaces; determinar lineamientos y control de calidad, generando de esta manera las políticas que se deben seguir en la empresa, junto al conjunto de normas que la rigen e indudablemente, el gerente debe gestionar el cambio en su empresa ya que esto es determinadamente un factor de éxito, convirtiendo su trabajo más competitivo y adaptable a las necesidades cambiantes del entorno y de sus clientes, impactando así la visión organizacional, generando acciones hacía ella.

Los entrevistados sin embargo la mayoría le restaron importancia a los estudios certificados, los logros obtenidos, la experiencia y al conocimiento software y herramientas informáticas. Es importante anotar que 1 de los 3 encuestados, considera que los estudios certificados, la experiencia y el conocimiento en software y herramientas informáticas son factores determinantes para la contratación de un gerente.



Gráfica 6. Éxito empresarial
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

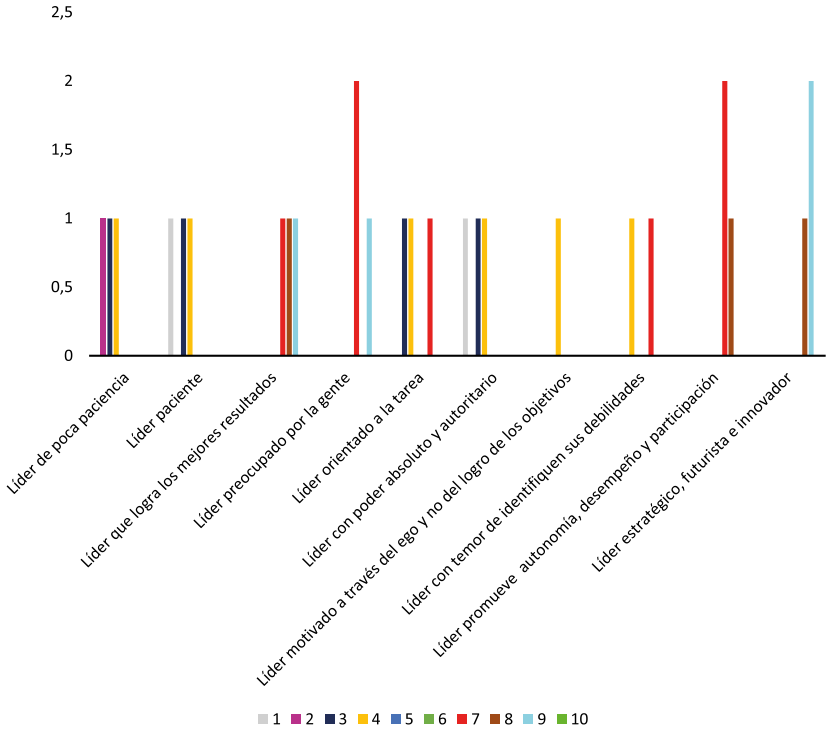
Categoría 3: Éxito empresarial

Se puede observar que para los encuestados, la meta y los valores compartidos por la organización y estar preparados para el cambio y la reducción de costos, son factores que todo gerente debe tener presente para obtener el éxito empresarial. Es importante compartir la meta y los valores en la organización ya que de esta manera se concientiza a los colaboradores del camino que esta trazado y que juntos deben seguir, fortaleciendo además el sentido de pertenencia de estos por la empresa; por otra parte, factor clave del éxito es que el gerente esté preparado para el cambio, trasmitiendo y generando esta cultura en la empresa, donde no exista resistencia en paradigmas que eviten generar algún cambio en pro de la mejora de la empresa.

De igual manera, se evidencia que 2 de los 3 directivos coinciden en que la asignación efectiva de los recursos, ocuparse principalmente de los clientes, información precisa y actualizada, construir relaciones de confianza en la organización y la reducción de costos, en una escala de 1-10 son factores con una calificación de 10, ya que del buen manejo de estos depende el éxito de la empresa; solo uno de los 3 directivos, valora los factores antes mencionados con una calificación de menor importancia.

La apertura de mercados para los entrevistados, no es un factor tan importante como los demás para obtener el éxito, sin embargo es importante que el gerente posea habilidades para sumergir a la empresa en nuevos mercados si es necesario.

Ocuparse principalmente de los clientes, solo para 1 de los 3 encuestados representa en la escala de 1-10, una calificación de 10 en grado de importancia para el éxito de la organización; para los otros 2 esta varia en un grado menor de importancia, lo cual denota que no todas las tres empresas se preocupan principalmente por los clientes.



Gráfica 7. Estilo de liderazgo gerencial
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 4: Estilo de liderazgo gerencial

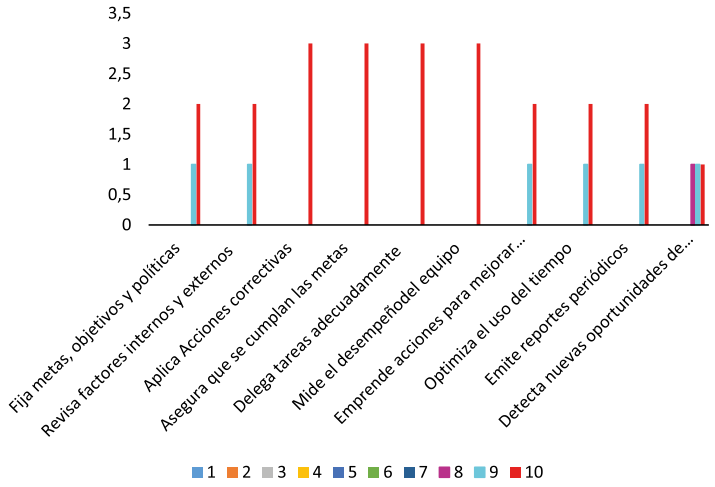
La tarea del gerente es lograr las metas planteadas, contando con sus habilidades y mediante sus colaboradores, quienes son vitales para desarrollar una visión compartida, por tanto el de una Pyme debe ser un motivador dentro de su propio equipo de trabajo, debe ser un líder estratégico, futurista e innovador, que promueva la autonomía, el mejor desempeño y la participación de todos sus colaboradores, es el estilo gerencial que 2 de los 3 directivos objeto de estudio desean tener en cada una de sus organizaciones.

Al líder autocrático, los 3 encuestados los calificaron en un rango de menor importancia ya que este estilo de liderazgo, en donde se cree que él es autosuficiente y que los demás hacen lo que ellos digan, sin lugar a parti-

cipación o inclusión por parte de la gerencia, lo que hace que las personas solo se dediquen a seguir ordenes, sin salirse de ese parámetro, sin ser propositivos, lo que en consecuencia se traduce en personal desmotivado y poco comprometido.

Surge la inquietud con el líder paciente, quien para los encuestados, representa la misma valoración que el líder autocrático, lo que permite concluir que para estas tres empresas en indispensable un verdadero líder capaz de lograr los resultados y alcanzar las metas con un conjunto de habilidades y características que se lo permitan.

Esto se ha podido apreciar en los últimos años, en donde las organizaciones han migrado de tener lideres autoritarios, movidos por el ego tal como lo afirman en un grado de importancia de 4 en una escala de 1-10, los 3 directivos encuestados, lo cual ha conllevado a tener organizaciones sanas, con líderes que empoderan de manera abierta a todos los miembros del equipo, esto como respuesta a lo que se le llama actualmente como clima organizacional, que se ven reflejados en aportes de ideas útiles y maduras que impulsan también el crecimiento de la organización.

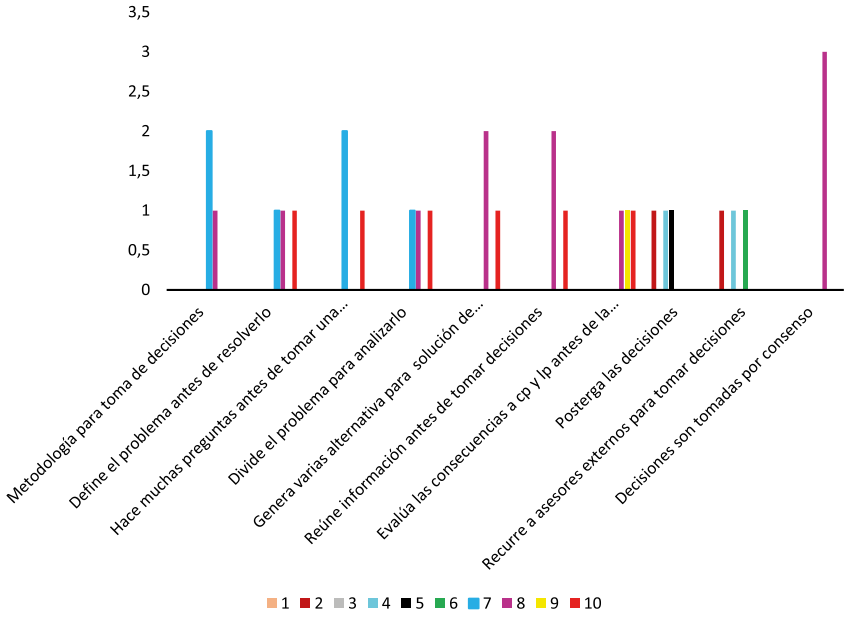


Gráfica 8. Actividades organizacionales
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 5: Actividades organizacionales

Los 3 directivos encuestados le dan mayor importancia a la aplicación de acciones correctivas, a asegurar que se cumplan las metas, delegar acciones adecuadamente y medir el desempeño del equipo. Por otra parte detectar nuevas oportunidades de negocio, es una parte de las actividades organizacionales a las que le dan menos importancia en relación con los anteriores puntos analizados y en ese orden de ideas se puede decir que la opinión de estos empresarios se encuentra dividida frente al grado de importancia que tiene este aspecto para la organización.

Por su parte es importante anotar que 2 de los 3 directivos encuestados le dan mayor grado de importancia a fijar metas y objetivos, revisar factores internos y externos en la formulación de estrategias, emprender acciones para mejorar las capacidades del equipo, optimizar el uso del tiempo y emitir reportes periódicos, mientras que uno de ellos no considera estos aspectos como el de mayor importancia.



Gráfica 9. Toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 6: Toma de decisiones

En esta categoría se encuentra que los directivos encuestados coincidieron en que las decisiones tomadas en consenso revisten un alto grado de importancia pero no es la más importante, así mismo 2 de los 3 gerentes encuestados consideran que es importante generar varias alternativas para solucionar los problemas y reunir la mayor cantidad de información posible antes de tomar una decisión. Por otra parte se tiene que los directivos evaluados consideran en menor grado de importancia reunir asesores externos para tomar las decisiones y postergar la toma de estas.

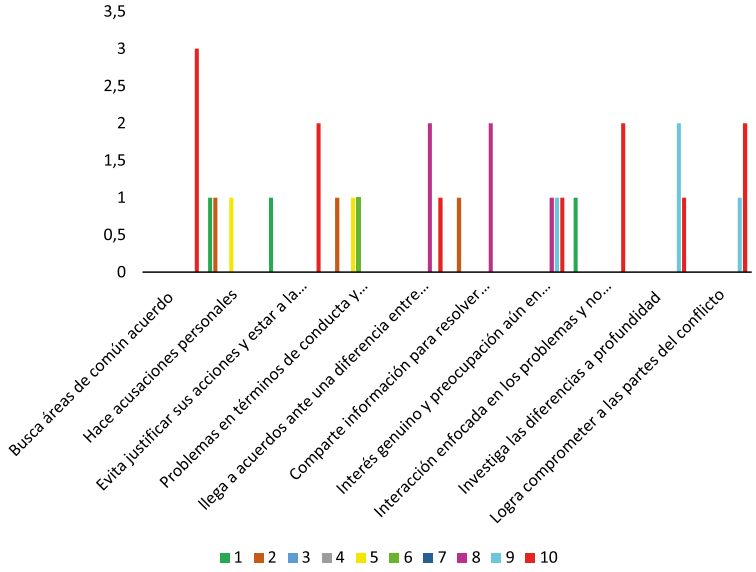
Continuando con el análisis de los resultados, se encuentra que la mayor parte de los encuestados afirmaron no llevar nunca una metodología para la toma de decisiones, es decir que aunque analizan la información, realizan cuestionamientos y generan varias alternativas para la toma de decisiones, no conocen una metodología adecuada y por lo tanto no la aplican en estos procesos.

Es importante anotar que la toma de decisiones es de vital importancia en una organización, y es a lo que se enfrenta un directivo a diario frente al manejo de sus funciones. En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas toman decisiones todos los días de la vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones, sean estas simples o complejas (Robbins citado por Solano, 2003).

Categoría 7: Resolución de conflictos

Esperanza Paredes Hernández y María Eugenia Velasco Espitia (Rectora y Decana) ambas de la Facultad de Estudios a distancia de la Universidad de Pamplona, en su escrito sobre Habilidades gerenciales, citan que para la resolución de conflictos se conocen cinco estilos que son: forzar, ceder,

evitar (eludir), comprometer o colaborar. El estilo de forzar, se centra en la lucha por obtener los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte; por el contrario el estilo de ceder, es el otro extremo, se aplica por las personas que valoran más las relaciones que "presionar" para obtener los resultados propios; evitar, este estilo es utilizado por las personas que tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto y temen las consecuencias que puede el tener que enfrentarlo; y el estilo de comprometer, se trata de encontrar una solución donde se comprometan a las partes del conflicto, en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es dividir las diferencias.

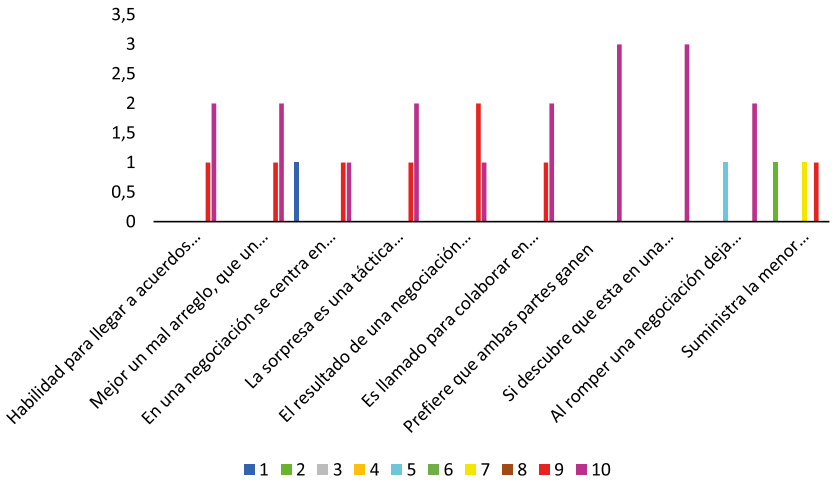


Gráfica 10. Resolución de conflictos
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Los conflictos se presentan cuando surge un desacuerdo entre los miembros de un grupo con relación a las metas y objetivos, podemos mencionar entonces que en el presente estudio, de acuerdo a las encuestas realizadas todos los gerentes entrevistados coincidieron en que buscar áreas de común acuerdo para la resolución de conflictos es lo más importante, así como evitar justificar las acciones y estar a la defensiva, mantenien-

do la interacción enfocada sobre los problemas y no en las personas, sin dejar de lado la gran importancia que se le da al logro de comprometer a las partes de un conflicto para generar la armonía del equipo de trabajo.

Por otra parte estos empresarios encuestados coinciden en que tiene un menor grado de importancia, tomarse los conflictos de manera personal haciendo acusaciones a los miembros del equipo, así como describir los problemas en términos de su conducta y de sus sentimientos.



Gráfica 11. Habilidades de negociación
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

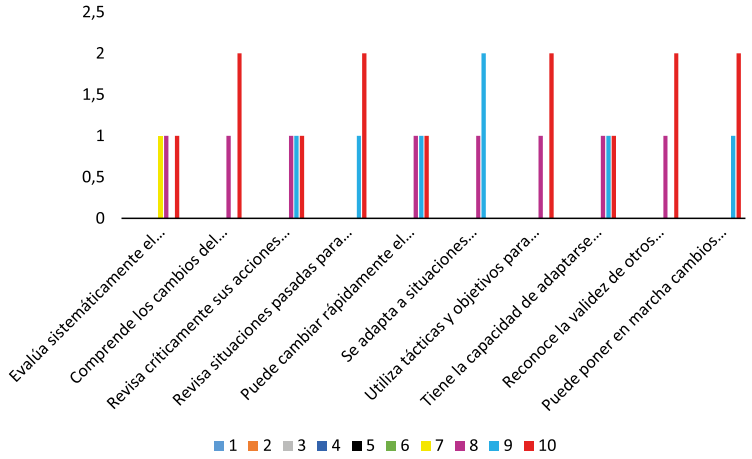
Categoría 8: Habilidades de negociación

El resultado obtenido en esta categoría sugiere que de los directivos encuestados de las Pymes comerciales de la ciudad de Montería, todos prefieren que en una negociación ambas partes ganen y para ello este aspecto es el que reviste de mayor importancia, así como dar termino a una negociación que consideran mala desde el comienzo; seguido estos aspectos de los que se consideran importantes para 2 de los 3 encuestados, como son lograr acuerdos satisfactorios, u observar la sorpresa como una táctica importante de negociación.

Por otra parte es importante resaltar que de los encuestados una parte

considera que centrar la negociación en el problema y no en las personas tiene un grado mínimo de importancia, así como no es considerado de alta importancia negar información en el proceso, porque esto es lo que puede conducir a la solución definitiva de los desacuerdos presentados, y allí está la habilidad del gerente en el proceso de negociación, al suministrar toda la información que sea valiosa y no involucrarse personalmente con la situación presentada.

La habilidad de negociar y para resolver conflictos se vinculan la una con la otra, por eso en el presente estudio se cita de nuevo a Esperanza Paredes Hernández y María Eugenia Velasco Espitia de la Universidad de Pamplona: "el estilo de Comprometer –Colaborar– tienden a trabajar con la otra parte para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de "ganar-ganar". Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo"; observamos que en estos empresarios esto se cumple, porque prevalece la actitud de manejar buenas relaciones con todas las personas, trabajar con armonía y ser honestos con sus clientes suministrándoles la información precisa y certera al momento de una negociación.



Gráfica 12. Actitud frente al cambio
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta habilidades gerenciales

Categoría 9: Actitud frente al cambio

Los empresarios de las Pymes comerciales de la ciudad de Montería, en su mayoría coinciden en que pueden poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando le son sugeridos, así como reconocen la validez de otros puntos de vista ante una nueva situación, utilizando tácticas y objetivos para enfrentarla y revisar situaciones pasadas para modificar sus acciones ante situaciones nuevas, estos son aspectos que para 2 de los 3 encuestados tienen el mayor grado de importancia. Sin embargo las opiniones son muy divididas y para 2 de los 3 gerentes encuestados revisten un menor grado de importancia la evaluación sistemática del entorno ante los cambios que puedan producirse.

Es importante que los gerentes tengan esta habilidad y entiendan el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores *(drivers)* más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor (Duque, 2014).

En el contexto encontrado, los empresarios entrevistados coinciden en afirmar que las condiciones del mercado son muy cambiantes, y que deben estar atentos a los retos que impone la globalización, así como la economía nacional que ha mostrado un rendimiento desacelerado, tocado de forma negativa a las Pymes comerciales, de las cuales no escapan las de ciudades intermedias como Montería.

CONCLUSIÓN

Para ser un buen gerente, es necesario inicialmente ser líderes con mentalidad abierta, gestores de conocimiento, capaces de asignar adecuadamente el capital de la organización y en lo que corresponde a la asignación de tareas, se debe manejar un canal muy claro de comunicación

con los colaboradores, de tal manera que las funciones queden claras al momento de ser ejecutadas y estos puedan desempeñar las mismas con la eficiencia y eficacia deseada.

Es importante que cada gerente conozca a fondo su organización, que diagnostique constantemente el estado en el que esta se encuentra, identificar una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que permitan la creación de nuevas estrategias competitivas que permitan el posicionamiento en el mercado de esta misma, adaptables al cambio y preparadas para competir en este entorno cada vez más global, motivo por el cual es indispensable que el gerente sea flexible al cambio e innovador.

Las decisiones más relevantes son las tomadas por los gerentes; después de observar y detallar varias opciones, ellos son los que finalmente deciden qué es lo mejor para la organización, optimizando el riesgo y generando un beneficio para esta, por esto es necesario contar con un buen líder. Es importante incluir a los colaboradores de la empresa en este tipo de procesos (toma de decisiones), puesto que escuchar las ideas de estos es una habilidad que debe tener todo líder en la organización, teniendo siempre presente que los colaboradores son parte fundamental.

La asignación del capital es un factor clave para el éxito de las organizaciones; los gerentes deben contar con la gran habilidad de saber invertir y en que asignar su capital de tal manera que se evidencie un aumento proporcional en la rentabilidad con respecto a los años anteriores.

De todo esto se hace énfasis en la importancia de la confianza y los métodos que deben utilizar los gerentes para aplicar sus habilidades en cada uno de los procesos de la organización, buscando siempre un factor diferenciador, teniendo siempre presente que en la actualidad nos ubicamos

en un mundo globalizado, donde es importante adaptarse al cambio y aprender a ver la competencia como una oportunidad de mejoramiento, estando siempre preparados para afrontar cualquier tipo de situación contando con un recurso humano sólido, bien liderado y orientado hacia la excelencia.

En el diagnóstico realizado a las tres empresas comerciales del sector Pyme en la ciudad de Montería, se pudo observar que un gerente debe ser inicialmente un buen líder, capaz de resolver los problemas que se presenten en la organización; debe saber dirigirse al personal, delegar las tareas de la forma más clara posible, logrando de esta manera el cumplimiento de las actividades asignadas con la mayor eficiencia y eficacia; determinar lineamientos en la organización que permitan el control y la calidad en los procesos, debe ser gestor del cambio e innovador; debe medir el desempeño del grupo de trabajo; aplicar acciones correctivas si se es necesario, permitir la participación de todo el equipo de trabajo en la generación de ideas para la toma de decisiones y tener habilidades de negociación.

La combinación entre ellas va generando un equilibrio entre la organización, las personas, el cliente y el entorno, aquí el gerente se juega un papel y cambia de rol eficazmente según las circunstancias, combinando sus destrezas, su conocimiento y sus actitudes de acuerdo a su estilo de liderazgo y de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arango, R. N. & Arencibia, M. G. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales,* 5(10), 25-36.

Barba-Aragón, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23*(3), 127-136.

Becerra, J., Torres, M., Miranda, M., González, E. & Ricardo, L. (2016). Utilización de los indicadores financieros en una muestra de empresas de la ciudad de Montería. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 5-22). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Cano Hernández, C. A. (2010). Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de Pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 Pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali. *Entramado, 6*, 10-20. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419646002

Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Cortelles, M. C. (1988). La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina. *Revista de la CEPAL,* (34), 110.

Duarte Rodríguez, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, 30*(131), 162-171.

Hernández, Z. T., López, L. R. C. & Galaviz, J. L. F. (2014). Análisis de habilidades gerenciales de empresarios asiáticos, que empezaron

como microempresas y lograron crecer a empresas de clase mundial. *Inceptum Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 6*(10), 369-386.

Ley 590 del 10 de julio de 2000 - MiPyme. Recuperado de: www.colsubsidio.com/PDFs/ley-590-de-2000.pdf

Londoño, A., Gallego, D., Restrepo, L., Correa, J. & Becerra, J. (2016). Metodología para la evaluación de las políticas públicas en programas sociales en Medellín. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 23-39). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146.

Páez, T. (2004). *Observatorio PYME*. Venezuela: Ediciones Ceatpro.

Rodriguez, A. G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. Colombia: Fundes.

Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.* 5ª edición. Valencia: Editorial Cengage Learning.

Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (26), 94-119.

Salazar, D. & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿ Éxito Gerencial? *Multiciencias*, *6*(1).

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha, 16*(3), 44. Mencionado en: http://www.Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf

Stoner, J. & Wankel, Ch. (1989). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Velásquez, J., Colmenares, R. & Lara, I. (2016). Las entidades sin ánimo de lucro-(esal) de la elusión a la fiscalización en Colombia. En A. Silvera (Eds.), *La fiscalización y el control, nuevas perspectivas* (pp. 40-61). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.

Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes*

Fredy Esteban Méndez Morales[1]
María Natalia Suárez[2]
Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez[3]
Jhon Jairo Rico Valencia[4]
Luly Stephanie Ricardo Jiménez[5]

* Resultado del proyecto de investigación: Proceso de autoevaluación de sistemas de gestión. Realizado por el grupo de investigación GISELA de la Corporación Universitaria Americana.

1 Estudiante de noveno semestre del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Americana. hmendez97@hotmail.com

2 Doctora en Ciencias Químicas, Universidad de Antioquia. Maestría/Magíster en Ciencias Químicas, Universidad de Antioquia. Docente de la Universidad de Antioquia. natysuarez27.82@hotmail.com

3 Magíster en Administración Empresarial, Tecnológico de Monterrey. Especialista en Gestión Tributaria, Universidad de Antioquia – UdeA. Vicerrector Financiero, Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. cecheverri@coruniamericana.edu.co

4 Magíster en Dirección Comercial y Marketing, Universidad Complutense de Madrid. Director del Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. jrico@coruniamericana.edu.co

5 Magíster en Pedagogía e Investigación en el Aula, Universidad de la Sabana – Unisabana. Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana. Docente de la Corporación Universitaria Americana, Sede Medellín. academicomon@coruniamericana.edu.co

RESUMEN

El presente capítulo del libro busca reflexionar sobre el contexto del clima laboral y su importancia en la actividad administrativa de las empresas en la actualidad, tanto en su gestión integral en todo su proceso gerencial y productivo, como en la proyección de las instituciones a futuro, a partir de una correcta estructura del mismo en la organización.

En la primera, parte se desarrolla el contenido de organización, se mencionan sus antecedentes teóricos, se aborda la temática de la evolución empresarial como proceso sistémico en el que se encuentra inmerso el clima organizacional y finalmente se menciona la importancia del clima en la organización actual.

En cuanto al clima organizacional, se aborda la temática en torno a su definición, tipos, características, entre otros elementos que deben tener presentes los directivos y líderes en las empresas, lo cual les puede servir de herramienta para establecer mecanismos e implementar diagnósticos para conocer la forma en que la organización interactúa con las personas y en ese sentido formular estrategias, procesos, políticas y planes de acción para lograr la eficacia y la eficiencia en el proceso gerencial y en la administración del recurso humano para alcanzar la competitividad.

Palabras clave: Organizaciones, Clima organizacional.

IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR THE COMPETITIVENESS OF SMEs

ABSTRACT

The present study seeks to reflect on the context of the work environment and its importance in the administrative activity of the companies at present, as much in its integral management in all its managerial and productive process, as in the projection of the institutions to the future, starting from of a correct structure of the same in the organization.

In the first part, the organizational content is developed, its theoretical antecedents are mentioned, it deals with the business evolution as a systemic process in which the organizational climate is immersed and finally the importance of the climate in the current organization is mentioned.

As regards the organizational climate, the thematic area around its definition, types, characteristics, among other elements that must be taken into account by managers and leaders in companies, which can serve as a tool to establish mechanisms and implement diagnoses to know the way in which the organization interacts with people and in that sense formulate strategies, processes, policies and action plans to achieve efficiency and efficiency in the management process and in the management of human resources to achieve competitiveness.

Keywords: Organizations, Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Chiavenato (2001), indica que Las organizaciones son sistemas de actividades ejecutadas conjuntamente entre dos o más personas, para lograr los fines propuestos por la institución, ya que los esfuerzos individuales limitan el éxito de la misma. En este sentido, se pueden observar como unidades sociales, vivas y cambiantes, definidas para lograr objetivos específicos, como el autosostenimiento y aumentar la capacidad de la organización a partir de sus recursos disponibles como el talento humano, financiero, físico y tecnológico. Estas por si solas no son capaces de producir y ser competitivas, pues necesitan de los esfuerzos y competencias de las personas integradas a ellas para poder lograr las metas organizacionales mediante la cooperación y el trabajo en equipo debidamente coordinado por sus directivos.

En la actualidad, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente en un mundo cambiante que evoluciona rápidamente, estas a su vez están conformadas por subsistemas que trabajan sinérgicamente para que la organización funcione correctamente en sus procesos técnicos, económicos, psicosociales, organizacionales y directivos. En este sentido, las organizaciones para pensarse y acogerse a las tendencias y necesidades que demanda la actualidad, soportan sus estructuras en los antecedentes teóricos de la gestión organizacional.

Por su parte, las empresas integran planes operativos para ejercer eficientemente las actividades gerenciales en las que interactúan modelos organizacionales que involucra el clima laboral. Este es fundamental en el ambiente de la organización, ya que no es suficiente contar con planes, objetivos, infraestructura física y tecnología de vanguardia, sino que se hace necesario integrar a las personas en dichos procesos, a través de estrategias misionales para que estas se sientan a gusto en la organización y recíprocamente se vea beneficiada en cuanto a la correspondencia de los trabajadores en el proceso productivo.

Por lo anterior, el clima organizacional es un factor elemental en el desarrollo y rendimiento de las organizaciones, es el ambiente de trabajo que perciben los empleados y es también el escenario en que desarrollan su actividad laboral y que influye en su conducta. En este sentido, si el clima laboral es armonioso, asegura el cumplimiento de todas las dinámicas de la actividad laboral, productiva y administrativa, como consecuencia de este contexto, se establecerán mejores canales de comunicación entre integrantes, colaboradores y los diferentes entes jerárquicos, lo que permitirá tener una atmósfera tranquila de la que se deriva el crecimiento en el ejercicio laboral desde los aspectos técnicos y profesionales de todo el personal que compone la organización.

De igual forma, dentro del contexto, el clima laboral se encuentra en escenarios como la estructura de la organización, el ambiente físico, los aspectos tecnológicos, las herramientas de trabajo, el contexto grupal, políticas y normativas que regulan el desarrollo de la actividad, el sistema de remuneración, la toma de decisiones y está directamente ligado al grado de motivación de los empleados y al comportamiento de los mismos, lo que conlleva al logro de los objetivos y metas de la organización.

Por otra parte, dentro del clima organizacional se encuentra inmerso un elemento esencial que permite toda la interacción en la dinámica organizacional, como es el talento humano, este se encuentra vinculado a las organizaciones con el ánimo de percibir una remuneración para satisfacer sus necesidades económicas, pero también lo hace para desarrollarse profesional y personalmente. En este sentido el recurso humano se define dentro de la estructura laboral con elementos tales como: aspectos individuales de las personas, actitud, percepción frente al ambiente de la organización, capacidad de aprendizaje, adaptación, personalidad y los valores con los que interactúa en el contexto laboral.

Asimismo, entre los elementos fundamentales del clima laboral se en-

cuentran las relaciones interpersonales, las cuales son un pilar fundamental para mantener en equilibrio el ambiente de la estructura y también son una base fundamental de la comunicación entre los empleados e integrantes de la organización. El clima organizacional y las relaciones interpersonales no se deben establecer como elementos separados ya que en conjunto aportan al desempeño y satisfacción laboral, en cuanto al trato, el contacto y la interacción diaria como un escenario de relación y compañerismo en el ambiente organizacional.

Como resultado, si las organizaciones consolidan equipos y forman personas que conozcan la importancia de establecer buenas relaciones en la dinámica organizacional, se verá reflejado en el bienestar de la empresa, tanto económico como en la comunicación; pero si por el contrario se presentan ambientes dificultosos, se establecerán escenarios totalmente dispersos que generan malestar, ya que el hecho de no entablar relaciones asertivas, genera conflictos en la organización y se verá reflejado en otros ámbitos como el hogar, los grupos sociales y hasta a nivel personal.

MÉTODO

La investigación está basada en desarrollar una reflexión teórica con relación al clima organizacional. Se pretende, contextualizar, analizar, describir y reflexionar sobre su contexto y dar a conocer su importancia en la gestión administrativa de las empresas en la actualidad.

El enfoque de la investigación es descriptivo y argumentativo, ya que se recopila la información teórica y se reflexiona sobre la misma, facilitando el análisis y la comprensión e importancia del clima laboral en las organizaciones.

¿QUÉ SE SABE SOBRE ORGANIZACIÓN?

Según Chiavenato (2001), las organizaciones son sistemas de actividades ejecutadas conjuntamente entre dos o más personas, para lograr los fines

propuestos por la institución, ya que los esfuerzos individuales limitan el éxito de la misma. En este mismo sentido, se pueden observar como unidades sociales, vivas y cambiantes, definidas para lograr objetivos específicos, como el autosostenimiento y aumentar la capacidad de la organización a partir de sus recursos disponibles como el talento humano, financiero, físico y tecnológico.

Las organizaciones por si solas no son capaces de producir y ser competitivas, pues necesitan de los esfuerzos y competencias de las personas integradas a ellas para poder lograr las metas organizacionales mediante la cooperación y el trabajo en equipo debidamente coordinado por sus directivos.

Por otra parte, las organizaciones son particularmente complejas debido a que todas tienen diferentes enfoques, características, diseños estructurales y sistemas productivos, de acuerdo con su objeto operacional, comercial, tamaño, clientes, empleados, y entorno en el que se desenvuelven.

Según Chiavenato (2001), las organizaciones, las sociedades y los grupos son complejos, debido a la estructura de la institución, a los sistemas de dirección y a los niveles jerárquicos e intermedios para orientar el objeto económico propio de sus actividades. Estas son diversas y particulares, su sistema de dirección debe ser acorde a las necesidades, a su tamaño físico, al recurso humano, a la capacidad instalada, a la demanda y al entorno, ya que la dinámica empresarial varía de una organización a otra de acuerdo al sector económico en el que ejerza la dinámica empresarial.

Asimismo, las organizaciones se encuentran unidas socialmente por sus integrantes, sus entornos y se constituyen para lograr objetivos específicos. En este contexto, deben tener una orientación del por qué y para qué existen, cuál es su finalidad, qué persiguen y cuáles son los medios

para acercarse a las metas organizacionales a través de planes, proyectos, definición de actividades y responsables en el ejercicio organizacional, Chiavenato (2001).

Finalmente cabe agregar, que las organizaciones están compuestas por diversos escenarios, entre los que se encuentra el aspecto social, en el que se integran las personas para desarrollar el proceso productivo y operativo; y el aspecto monetario que persigue fines económicos, en el que se debe ejercer la actividad gerencial para el logro y cumplimiento de los objetivos trazados por los autores involucrados en la dirección de la institución.

EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL

Para estudiar la forma en que han evolucionado las compañías, es necesario remitirse a los antecedentes fundamentales bajo los cuales se estructuraba la dinámica empresarial para mostrar los cambios que han surtido los procesos organizacionales, por lo que vale la pena mencionar algunos relevantes en el proceso, como son las teorías de la acción individual y directiva desarrollada en la Antigua Mesopotamia; las teorías Lao-Tse, sobre la dirección de las teorías humanas, en Grecia y Roma se desarrollaron conocimientos significativos acerca de la gestión de las organizaciones, en el siglo XX escuelas o teorías sobre organización y dirección de empresas, clasificadas en grupos del saber cómo son: **1. Escuela clásica o tradicional:** organización Científica del Trabajo (Taylor, Gantt, Gilbreth); Escuela Administrativa (Fayol, Urwick), y Modelo burocrático (Max Weber). **2. Relaciones Humanas** (Elton Mayo). **3. Ciencias del Comportamiento** (Douglas McGregor, Maslow, Argyris, Likert). **4. Ciencias de la Dirección** «Management Science» (Escuela Matemática). **5. Movimientos Integradores:** Enfoque basado en la Teoría de Sistemas (Aguillo, 1999).

Con lo que respecta a los antecedentes teóricos en mención, los estudios de las administración moderna, líderes y directivos, han direccionado los

modelos organizacionales utilizados en el presente, ya que estructurar un sistema de gestión no es posible sin tener conocimiento de los referentes históricos, de hecho no son teorías totalmente desligadas de los procesos gerenciales y administrativos, ya que solo han sido adaptados a las exigencias organizacionales en la actualidad.

Por lo anterior, Aguillo (1999), señala que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente en un mundo cambiante que evoluciona rápidamente, estas a su vez están conformadas por subsistemas que trabajan sinérgicamente para que la organización funcione correctamente en sus procesos técnicos, económicos, psicosociales, organizacionales y directivos para acoplarse a las tendencias y necesidades que demanda la actividad empresarial.

En este orden de ideas, los mercados globalizados, la tecnología, las tendencias empresariales, las competencias profesionales de las personas integradas a las organizaciones y la velocidad con que se desarrollan las empresas en la actualidad, son las exigencias modernas que deben tener presentes los directivos para establecer trabajos conjuntos debidamente estructurados en su actividad administrativa, productiva y de servicios; enfocados no solo en la idoneidad desde la actividad económica, sino integrada sinérgicamente con la estructura de la organización en sus políticas, planes de trabajo, cultura y clima organizacional, con el fin de adaptarse a nuevas tendencias organizacionales y administrativas que conduzcan a la competitividad.

De igual forma, Livacic (2009) indica que las tendencias organizacionales existentes están enmarcadas en los antecedentes teórico-culturales y han venido cambiando a través de las generaciones para adaptarse a los cambios, necesidades y demandas que apremian una estructura moderna capaz de atender los vacíos y requerimientos del mundo actual. En este sentido, las empresas debido a las dinámicas organizacionales vigentes, a

los cambios tecnológicos, a las necesidades del medio, a la competencia y al desarrollo económico, se desenvuelven mediante sistemas orgánicos flexibles que les permitan identificar en sus ambiente interno y externo los requerimientos del medio para ejercer su actividad acorde al contexto.

Según se ha citado, para tener un acercamiento a las organizaciones en la actualidad, los administradores y directivos deben remitirse a las teorías organizacionales utilizadas anteriormente para direccionar las empresa, las cuales se han ido aplicando de generación en generación para soportar sus fundamentos en bases teóricas que sirvan como referente y experiencias para los diseños de las estructuras organizacionales acordes a las dinámicas empresariales en la actualidad.

Asimismo, es necesario entender que estas teorías han ido evolucionando gracias a que los contextos empresariales cada vez apremian estructuras innovadoras que les permitan ofrecer sus servicios y productos a la demanda actual, ser competitivas, estar a la vanguardia en adelantos tecnológicos para atender mercados globalizados haciendo uso de las capacidades y conocimiento profesionales y técnicos para ejercer la actividad empresarial y productiva.

Por otra parte, para Bellido (2016), la administración moderna es un método integrado que trabaja conjuntamente para que el ejercicio organizacional se realice correctamente a través de un proceso sistémico enmarcado en la planeación, organización, dirección, control, y evaluación del ejercicio administrativo. En este sentido, se debe hacer un uso eficiente de los recursos dispuestos para desarrollar la actividad productiva, entre los que se encuentran, el recurso físico, el recurso monetario y el talento humano para lograr los objetivos y metas de la organización.

En este orden de ideas, el proceso sistémico permite establecer una planeación de la actividad empresarial y productiva acorde a su tamaño, a

sus clientes fijos y potenciales, a los mercados globales, al ejercicio directivo, a la estructura organizacional y física para ejercer la actividad laboral. Asimismo, debe diseñar estrategias para el seguimiento, control y evaluación de cada uno de sus procesos que le permita diagnosticar permanentemente la funcionalidad de dichos planes, para poder realizar intervenciones oportunas en caso de contingencias, con el objetivo de abordar acciones de mejora, que conduzcan la organización a ser cada vez más competitiva.

Por su parte, las empresas integran planes operativos para ejercer eficientemente las actividades gerenciales en las que interactúan modelos organizacionales que involucra el clima laboral. Este es fundamental en el ambiente de la organización, ya que no es suficiente contar con planes, objetivos, infraestructura física y tecnología de vanguardia, sino que se hace necesario integrar a las personas en dichos procesos a través de estrategias misionales para que estas se sientan a gusto en la organización y recíprocamente se vea beneficiada en cuanto a la correspondencia de los trabajadores en el proceso productivo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Fiallo, Alvarado y Soto (2015), el clima organizacional es el ambiente donde las personas desarrollan su actividad laboral y profesional diariamente, este ambiente incluye el trato de los jefes a empleados, relaciones de los grupos de trabajo, proveedores, clientes internos y externos y está ligado especialmente al grado de motivación y satisfacción de las necesidades psicológicas, sociales, personales y al logro de los objetivos dentro de la organización.

Ciertamente, es el ambiente donde las personas pasan gran parte de su jornada diariamente en pro de su desarrollo personal y profesional a través del ejercicio laboral. Por tanto, este espacio debe ofrecer un ambiente que garantice satisfacción y bienestar, lo cual se traduce en una respuesta

positiva al logro de cumplimiento de las metas personales y de la estructura organizacional.

Según Chiavenato (2001), *e*l clima organizacional con relación a las personas es un factor muy importante, dado que estas se encuentran en un constante proceso de adaptación de variables situaciones para satisfacer sus necesidades y el logro de un equilibrio personal frente a las mismas. Esta adaptación no solo incluye satisfacción de necesidades psicológicas, sino también la satisfacción de necesidades sociales, autoestima y autorrealización.

Aquí, el clima organizacional es el ambiente donde se comparten diversas percepciones acerca de los procesos organizacionales, como son el liderazgo, remuneración, relaciones interpersonales, ambiente físico, entre otros, en que las personas manifiestan diferentes percepciones acerca de su estructura y procesos, los cuales inciden directamente en sus niveles de productividad dentro de la organización.

En este sentido, el clima organizacional se presenta bajo algunos elementos como son: estructura u organización del espacio físico para el desarrollo de labores; el grado de responsabilidad de los diferentes integrantes de la organización; la recompensa al esfuerzo y dedicación; las relaciones interpersonales; el respeto; la cooperación que tiene que ver con apoyo oportuno y trabajo en equipo; identidad, que tiene que ver con el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización y que repercuten en la motivación; la satisfacción, la productividad, el desempeño, la participación, la formación y desarrollo personal, el liderazgo y la comunicación.

En cuanto a la comunicación, si esta se desarrolla de manera asertiva, proporciona la información y comprensión necesaria en la actividad ejercida por las personas, asimismo permite la participación en solución de

conflictos, incentiva la confianza, el trabajo en equipo, la motivación, la cooperación y conduce a un mejor desempeño en los cargos, funciones y actividades del talento humano en la organización.

Características del clima organizacional

Desde, García y Ibarra (2001), el clima organizacional se ve afectado por diversas característica, comportamientos, actitudes y expresiones de los individuos debido a modificaciones o ajustes dentro de la organización. En este sentido, las personas asumen posturas y comportamientos para manifestar su nivel de satisfacción frente a cambios estructurales o decisiones que pueden afectar el desempeño y productividad, tales situaciones se pueden presentar bajo contextos como: procesos de reducción de personal, días de cierre, incremento en los salarios, cambios de horarios, etc.; lo que puede repercutir en desmejorar el clima laboral y derivar fenómenos de rotación, ausentismo e insatisfacción laboral.

De acuerdo con lo anterior, las personas frente a las características o situaciones derivadas de cambios estructurales, expresan cambios conductuales y actitudinales con respecto a su rol dentro del esquema organizacional, y en este sentido se ve reflejado en el compromiso, pertenencia e identificación dentro del papel que juegan en la empresa, pues el clima afecta significativamente su comportamiento y lo manifiestan a través de la insatisfacción que llevan hasta la rotación y ausentismo. Estos fenómenos son señales para que los directivos realicen un análisis con respecto al estado del clima organizacional, ya que puede estarse presentando de manera negativa afectando la productividad y desarrollo de actividades de colaboradores e integrantes de la organización.

Por su parte (Gibson, Ivancevich & Donelly, 2001; Chiavenato, 2001; Goncalves, 2011, citado por Fiallo, Alvarado & Soto, 2015) describen algunas de las dimensiones o características que intervienen dentro del clima organizacional las cuales se detallan a continuación: estructura, responsa-

bilidad, recompensas, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad:

- **Estructura:** La estructura de una organización tiene que ver con la agrupación y coordinación de actividades, tiene relación directa con la definición jerárquica y donde se encuentran todos los procedimientos, departamentos, recursos (físicos, monetarios, tecnológicos y humanos) que permiten desarrollar las actividades para alcanzar los objetivos trazados (Fiallo, Alvarado & Soto, 2015).

  Tal como se indica, la estructura es todo el contexto general donde se desarrolla una actividad productiva, es decir, es una mezcla del trabajo conjunto entre los procesos administrativos y el proceso productivo interactuando en un espacio físico en común, en el que interactúan además, otros elementos como, la cultura y el clima de la organización.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad parte de la idea de otorgarle a las personas el poder, la libertad, la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización (Chiavenato, 2001). En este sentido, a partir de la delegación de poder y responsabilidad, las personas sienten que son tomadas en cuenta para desarrollar las actividades planeadas y tener la suficiente autonomía y potestad para determinar qué acciones ayudan al logro de los objetivos. Ciertamente, la responsabilidad es una retribución al voto de confianza en la delegación y autonomía atribuida a la toma de decisiones y nivel de compromisos, derivados del ejercicio laboral o actividad encomendada dentro de la estructura organizacional
- **Recompensa:** El sistema de recompensas se da por medio del desempeño que obtiene la organización, en gran medida se debe al esfuerzo de cada uno de los integrantes que forma parte de la sociedad. Debido a esto, los miembros reciben estímulos que incentivan a la gran voluntad y empeño puesto en cada una de las actividades designadas (Fiallo, Alvarado & Soto, 2015).

De lo anterior, se puede inferir que es el estímulo y el reconocimiento de cada uno de los integrantes y colaboradores de la organización, incide dentro del clima organizacional, puesto que genera alto grado de motivación y repercute positivamente en la productividad de la organización.

- **Relaciones:** Son la percepción de los miembros de la organización con respecto a la interacción entre directivos, subalternos y todo el contexto organizacional. Como lo menciona el autor, las relaciones son todas aquellas conductas que adoptamos para mantener una atmósfera agradable entre todos los individuos que forman parte de una institución.
- **Cooperación:** Es el trabajo colaborativo entre los niveles superiores y colaboradores con relación a las actividades desarrolladas por la organización. Cabe decir que la cooperación, es la percepción de apoyo que se tiene de cada área e integrante de la misma con la condición de obtener mejores resultados a nivel colectivo, llevando a cabo todas las directrices impartidas con la finalidad de crecer como institución.
- **Estándares:** Son los procesos normativos bajo los cuales se establecen las estrategias de trabajo y la forma equitativa de equilibrar las cargas así como los incentivos. Brevemente se entiende que es la visión que tiene la estructura acerca del rendimiento que brinda cada individuo en pro de crear estrategias que faciliten el fácil desarrollo de las acciones implantadas por la organización y poder evaluar la incidencia de este individuo en dichas tareas.
- **Conflicto:** Es la percepción discrepante frente a determinadas directrices, juicios o situaciones presentadas dentro de una organización. En otras palabras, es la forma de observar que tiene cada miembro acerca de los juicios que se emiten dentro de la organización desde diferentes puntos de vista ocasionando que se presenten disputas al interior de la institución y por ende a la confrontación. Además hay que apelar a que los conflictos no se desborden, por el contrario hay

que buscar la manera de darle solución a este tipo de fenómenos que repercuten en el ambiente laboral.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los demás miembros de la organización. De hecho lo que facilita que la empresa crezca es esa identificación que sienten los sujetos al saber que sus objetivos personales pueden ser desarrollados dentro de la misma y en la medida que se vallan cumpliendo esos objetivos, los participantes se van a sentir más compenetrados.

Cabe señalar, que la identidad es el grado de compromiso e identificación que adquiere un integrante de la estructura con respecto a la organización a la cual se encuentre vinculado, esto se debe a que la empresa lo acoge y le ha aportado a su crecimiento personal y profesional y en este sentido se retribuye con el compromiso, lealtad y aporte al logro de los objetivos de la organización.

Así pues, ha de considerarse que las características del clima laboral juegan un papel importante dentro de la estructura organizacional, ya que permiten identificar fortalezas y debilidades y a su vez establecer oportunidades de mejora que le aporten a la competitividad y productividad.

Tipos de clima organizacional como modelo estructural para la empresa actual

Según (Brunet, 1992, citado por Martin, 2000), indica que se han desarrollado a lo largo de diferentes investigaciones modelos para medir el clima organizacional, de los cuales se han derivado dos grandes tipos de clima, que contienen a su vez otras subdivisiones como son: **Clima Tipo Autoritario**, que en su esquema se desarrolla en Sistema I - Autoritarismo Explotador y Sistema II - Autoritarismo Paternalista, y **Clima Tipo Par-**

ticipativo, que se desarrolla en dos tipos como son, Sistema III - Consultivo y Sistema IV - Participación en Grupo. Para profundizar en cada uno de estos, se describen a continuación:

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: Este tipo de clima esta constituido por dos subdivisiones, que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema I. Autoritarismo Explotador y Tipo II. Autoritarismo Paternalista:

• *Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador*
Se presenta en un contexto donde los jefes no tienen, ni brindan la suficiente confianza a sus colaboradores, y estos actúan basados en represión, temor a castigos y amenazas. En efecto este tipo de clima está directamente relacionado con un ambiente donde el único sistema de comunicación es a partir de directrices e instrucciones con respecto a las actividades laborales que se hayan asignado para desarrollar dentro de la organización.

• *Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista*
Este tipo de clima, se presenta dentro de un ambiente de trabajo que aparentemente está bien estructurado, en el que todo es estable y está bajo control, se maneja cierta condescendencia con los subordinados y la gran mayoría de decisiones se toman en los cargos más altos con algunas excepciones eventuales de ser tomadas en los cargos inferiores.

Por lo anterior, este sistema a nivel del clima organizacional puede afectar el ambiente en la organización, debido a que puede desencadenar en fenómenos de tensión, arbitrariedades, desigualdad, generando a los empleados desmotivación por la falta de reconocimiento y participación en la organización y en efecto puede derivar a desmejorar los niveles de productividad.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: Este tipo de clima esta constituido por dos subdivisiones, que describen su estructura dentro de las organizaciones, como son: Sistema III. Consultivo y Sistema Tipo IV. Participación en grupo:

• *Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo*
Es un tipo de clima organizacional basado en la confianza y participación de los subordinados, las decisiones se permiten no solo en los cargos superiores, sino que también en oportunidades para los cargos inferiores en la contribución en procesos decisivos. En este tipo de clima, la administración está basada en el logro de objetivos y en un ambiente dinámico además de participativo.

La organización bajo este esquema, contribuye a un clima laboral satisfactorio, se desempeña con alto grado de compromiso por parte de los integrantes y colaboradores, aporta a la competitividad de la organización, y permite contar con equipos de trabajo consolidados, los cuales aportan en el incremento de los niveles de participación y productividad, la cual se puede dar bajo ambientes dinámicos y con una estructura definida correctamente.

• *Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo*
Este tipo de clima se basa en la confianza hacia los colaboradores, el proceso decisivo está en cada uno de los niveles de la organización, su comunicación es lateral y existe gran sentido de participación, cumplimiento de objetivos, rendimiento, y métodos de trabajo, además existe una gran conexión y amistad entre la administración, dirección y los empleados, que permite a su vez conectar una administración de confianza en un factor elemental de la planeación estratégica para el logro de objetivos de la organización.

En cuanto al clima organizacional, este tipo aporta a desarrollar las ac-

tividades en el contexto laboral bajo ambientes de confianza y participación, lo que deriva un alto grado de satisfacción en sus colaboradores para desempeñarse con gran sentido de pertenencia, correspondencia, y compromiso para con la institución.

Desde lo anterior, para el caso de las empresas actuales se hace necesario indicar que especialmente este tipo de clima es importante para los sistemas de dirección, ya que su enfoque brinda elementos y herramientas relevantes en la actividad gerencial y aporta a que la estructura institucional se rija bajo prácticas administrativas consolidadas, integrales y flexibles que conduzca al cumplimiento de planes, metas y competitividad de la organización.

Importancia del clima laboral para la organización actual

Chiavenato (2001), indica que la motivación de los empleados está estrechamente ligada con un elevado clima organizacional, cuando este fenómeno se presenta, tiende a existir un alto porcentaje de satisfacción, interés, receptividad y optimismo por parte de los colaboradores e integrantes, que repercuten en productividad. Cuando los niveles de clima organizacional son bajos, el ambiente es tenso, no hay satisfacción ni correspondencia entre los objetivos de la organización y el grado de productividad por parte de los empleados.

Este argumento, indica que el clima organizacional es considerado multifactor, porque está compuesto por el entorno físico, lideres, canales de comunicación, relaciones entre las personas, estructura organizacional, entre otros. En este escenario es necesario que exista un grado de correspondencia entre directivos y empleados, en cuanto a calidez en las comunicaciones, amabilidad en el trato, trabajo en equipo, cooperación y respeto por la organización y el factor humano, el cual además de tener unas necesidades físicas y materiales, también tiene la necesidad de sentirse involucrado dentro de la organización y que esta le ofrezca las condicio-

nes óptimas y confortables para desarrollar sus capacidades y competencias en el entorno laboral.

A lo largo de los planteamientos mencionados, se reitera que un clima laboral que no esté acorde a las expectativas de la organización, genera un alto nivel de insatisfacción, improductividad, dificultades en la comunicación y conflictos. En consecuencia deriva niveles de deserción e incentiva a los empleados a buscar otras alternativas donde desarrollarse profesional y laboralmente. Este factor produce a las empresas altos costos en nóminas, indemnizaciones, nuevas contrataciones y capacitación de personal.

Un clima organizacional adecuado es un factor para el incremento de la productividad y competitividad, además, es el insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Así, como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos empresariales.

Desde lo anterior, se puede establecer que para que una organización sea más competitiva, se debe partir de la base de una cultura organizacional que impacte positivamente a los colaboradores a partir de la motivación, comportamiento y correspondencia con la organización. Según Cuevas (2011), la cultura organizacional afecta la conducta de los individuos, teniendo en cuenta que en esta se transmite la identidad, la filosofía, los valores, creencias y actitudes y donde lo adoptan los miembros de la organización para que se convierta en un instrumento de guía para poder desarrollar las tareas con una mayor efectividad.

Ciertamente, en el marco del ambiente organizacional y talento humano lo manejan de forma funcional y lineal ciertas acciones dirigidas en capa-

citacion, formas de incorporación, comunicación, entre otros, con poco interes en lo estratégico dentro de las direcciones.

Asi, Etkin (1996) sostiene, que la competitividad es la capacidad y actitud particular atribuida a una organización, es un modelo de funcionalidad coherente con la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafios cotidianos. Esta se evalúa a través del nivel de productividad, de la calidad en el sistema productivo, en los niveles de costos mínimos, en el grado de tecnología aplicado en la productividad, en las formas de pensar de sus directivos e integrantes y también por la presencia de estructuras flexibles que le permiten moverse en el mercado y ambiente empresarial (citado por Agreda & Muñoz, 2006).

En cuanto a los beneficios del clima laboral, se hace necesario precisar sobre elementos del contexto del clima organizacional, los cuales deben considerarse dentro de los modelos organizacionales actuales con el fin de contribuir a una clima laboral satisfactorio, entre estos debemos mencionar la satisfacción, que tiene relación con el gusto por la actividad desarrollada dentro de la organización en correspondencia con los beneficios y bienestar otorgado por la institución; la motivación, que se deriva de la satisfacción consecuente por el reconocimiento a la actividad desarrollada y al crecimiento personal obtenido dentro de la organización; el logro, que se deriva de la realización personal en cuanto a colaboradores y directivos con respecto al beneficio de los objetivos de la empresa; identificación, que hace referencia al sentido de pertenencia de colaboradores, líderes y demás integrantes acorde con la satisfacción de compenetración con la organización; la disciplina, derivada de la entrega, motivación y amor por la actividad desarrollada para con la empresa; colaboración, es el trabajo conjunto entre directivos y colaboradores en pro del logro de las metas personales y organizacionales; adaptación, derivada de la interacción con los equipos de trabajo consolidados y a la aceptación de la dinámica organizacional y laboral; innovación, derivada

del acoplamiento a nuevas tecnologías, sistemas y modelos administrativos y gerenciales que conllevan a incrementar la competitividad fruto del trabajo conjunto; compromiso, consecuente con la entrega y dedicación de cada miembro, integrante y colaborador en el marco de los objetivos organizacionales, y lealtad, que es el sinónimo de respeto, compromiso y entrega para con la organización.

De igual forma, entre los aspectos negativos del clima laboral se encuentra la alta rotación, derivada de la insatisfacción laboral debido a cambios estructurales, desequilibrio en las cargas laborales, diseño inadecuado de sistema de remuneración; desmotivación, debido a un ambiente turbulento, desorganizado e injusto; impuntualidad, derivada de la desmotivación, falta de compromiso e inadaptabilidad; comunicación inadecuada, por falta de procesos y políticas comunicacionales y organizacionales eficientes que logren la coordinación de las actividades, metas y compromisos de la institución; relaciones interpersonales deficientes, dadas por un diseño de los modelos organizaciones y comunicacionales inadecuado por falta de políticas y cultura organizacional y finalmente el ambiente físico de la organización, dado por la falta de inversión requerida en equipos, maquinaria y materiales necesarios para la actividad laboral y productividad.

CONCLUSIONES

Comprender la dinámica de las organizaciones actuales como un proceso sistémico, permite establecer una planeación estratégica acorde a su tamaño, a sus clientes fijos y potenciales, a los mercados globales, al ejercicio directivo, a la estructura organizacional y física para ejercer la actividad laboral y así mismo permite realizar el seguimiento, control y evaluación de cada uno de sus procesos para diagnosticar permanentemente su funcionalidad en pro de lograr la competitividad.

El clima organizacional resulta ser una herramienta administrativa im-

portante en la toma de decisiones para los directivos, ya que permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones y permite mejorar los servicios para ser más competitivos.

Analizar el clima organizacional determina normalmente factores vinculados con la calidad de vida de los empleados, lo que permite considerar elementales claves en el proceso, como el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales; también otros importantes como el ambiente, ubicación, tecnología, capacitación, salarios. El conjunto de estos desde un enfoque que favorezca al empleado se traduce en productividad y crecimiento económico y organizacional.

El clima laboral permite introducir cambios característicos que impacten significativamente la percepción de las personas con respecto a la organización, de manera que estas se enfoquen en los objetivos y metas de la institución y que a la vez les permita desempeñarse con satisfacción aportando a la productividad de las empresas y al desarrollo personal y organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agreda, M. & Muñoz, D. (2006). *¿Cómo Influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones?* (Tesis de grado). Universidad de la Sabana. Obtenido (31/10/2016). http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4004/131320.pdf?sequence=1

Aguillo, C. (1999). *Cambios significativos en el mundo empresarial*. Artículo Universidad Politécnica de Madrid. Obtenido (24/22/2016). http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05cagu.pdf

Bellido, C. (2016). *Administración moderna*. Universidad San Martín de Porres. Obtenido (24/11/2016). http://www.usmp.edu.pe/recursos-humanos/pdf/Administracion_moderna.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. 5ª ed. Bogotá, Colombia: Editorial Nómos S.A. Obtenido (19/09/2016). https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracic3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf

Cuevas, C. (2011). *Psicología y empresa. Renovando empresas con talento humano*. Obtenido (31/10/2016). http://psicologiayempresa.com/

Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*. Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Fiallo, M. D., Alvarado, P. A. & Soto, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de un empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. En línea: http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html

García, M. & Ibarra, L. (2001). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido (25/09/2016). http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donelly, J. (2001). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración. Revista de Administracióin y Negocios, 25*(42). Obtenido (20/10/2016). http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526

Livacic, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*. Obtenido (24/11/2016). http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf

Martín, M. (2000). *El Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá, Departamento de Educación. Obtenido (05/10/2016). http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576.