

CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

CAROL CRISTINA ARCE TAPIAS
SANDRA LILIANA GUILLÉN CHALÉN

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIA
CARTAGENA DE INDIAS D. T y C.

2000

CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

CAROL CRISTINA ARCE TAPIAS

SANDRA LILIANA GUILLÉN CHALÉN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar
el título de Ingeniería industrial

Director
OLGA PATRICIA CHACON ARIAS
Ingeniera Industrial

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIA

CARTAGENA DE INDIAS D. T y C.

2000

Cartagena, 8 de octubre de 1999

Señores:

CONSEJO DE FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

C.U.T.B.

Ciudad

Estimados señores:

Con todo respeto nos dirigimos para hacer entrega de la Tesis de Grado que lleva por título "CARACTERIZACIÓN DE MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA" como requisito para optar el título de Ingeniero industrial.

Cordialmente,

CAROL C. ARCE TAPIAS

SANDRA L. GUILLÉN CHALÉN

Cartagena, 8 de octubre de 1999

Señores:

CONSEJO DE FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

C.U.T.B.

Ciudad

Estimados señores:

Con todo respeto me dirijo a ustedes para hacer entrega de la Tesis de Grado realizada por las estudiantes CAROL ARCE TAPIAS y SANDRA GUILLÉN CHALÉN, el cual lleva por título "CARACTERIZACIÓN DE MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA".

Cordialmente,

OLGA CHACON ARIAS

Ingeniera Industrial

Art. 105. La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los Trabajos de Grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin autorización. Esta observación debe quedar impresa en parte visible del proyecto.

Nota de aceptación

-

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 8 de octubre de 1999

A Dios, por haberme iluminado a lo largo del desarrollo de mi tesis,

A mi mami Etí, por haberme apoyado en mis estudios,

A mi papi Amaury, por su apoyo y colaboración,

A mis hermanos, por su interés en el desarrollo de mi proyecto,

A mis amigos con quienes compartí los mejores momentos,

y a mi compañera de tesis Sandra por apoyo y paciencia.

Carol Cristina

*A Dios, por haber permitido que este triunfo se realizara,
A mis padres Colombia e Isidro, por regalarme este sueño,
A mis hermanos, por su paciencia y guía en la realización del proyecto,
A Carol, por su dedicación y alegría,
Y a todos aquellos que ayudaron a la realización de este proyecto.*

Sandra Liliana

AGRADECIMIENTOS

A nuestra directora de tesis Olga Chacón Arias, Ingeniera Industrial, por su esmero, dedicación y entusiasmo en el desarrollo del proyecto.

Al Administrador e Ingeniero de Sistemas Benjamín García, por su colaboración e interés.

Al Ingeniero Raul Padrón, por la asignación del tema del proyecto y su empeño en la realización de éste.

A nuestra compañera y amiga Iveth Bustillo, por su empeño y amabilidad.

A Martín Baynes, por su colaboración.

A Ruth Cecilia y Liliana por brindarnos la información necesaria para la elaboración de nuestro proyecto.

A nuestro compañero Sergio Ortiz, por ayudarnos en los momentos que más lo necesitábamos.

A los gerentes de las Pymes de Servicios Personales, por su atención.

Y a todos aquellos que permitieron la realización de este proyecto.

TITULO
CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA
AUTORES
CAROL ARCE TAPIAS y SANDRA GUILLÉN CHALÉN
DESCRIPCIÓN
La pequeña y mediana empresa de servicios personales, son entidades encargadas de satisfacer las necesidades específicas de un bien determinado; en ellas existen diferentes formas de dirigir la empresa y este tipo de forma obedece a un modelo administrativo, por lo cual se necesita saber cómo lo están llevando a cabo.
METODOLOGÍA
La primera parte del estudio es de carácter exploratorio, debido a que se recolectó información con el fin de determinar los modelos administrativos utilizados en la Pyme de servicios personales de la ciudad. Posteriormente se realizó una etapa descriptiva donde se caracterizaron los modelos administrativos que son utilizados en los diferentes subsectores de servicios personales.
RESULTADOS
La caracterización para las Pymes de servicios personales tiende a un modelo estructuralista ya que existe la combinación de modelos burocráticos y humanísticos; esto hace que el gerente administre a su empresa de manera formal e informal, es decir se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan espontáneamente entre el personal o los trabajadores y su vez se presentan reglas y reglamentos por escrito, controles y división del trabajo en donde cada empleado es especialista en su puesto. También se presentan recompensas materiales y sociales para motivar a las personas, permitiéndoles innovar y crear nuevas ideas para la prestación del servicio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	4
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES	7
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES	8
1.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES	10
2. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS	25
2.1 INSTRUMENTOS	26
2.1.1 Encuesta para la caracterización	26
2.1.1.1 Tabulación y síntesis gráfica de cada subsector	40
2.1.1.1.1 Subsector vigilancia	40
2.1.1.1.2 Subsector turístico	43
2.1.1.1.3 Subsector educación	46
2.1.1.1.4 Subsector asesoría y consultoría	49
2.1.1.1.5 Subsector médico	52
2.1.1.1.6 Subsector temporal	55
2.1.1.1.7 Subsector profesional	58
2.1.2 Validación y verificación de la información	61
2.1.3 Estadísticas para el análisis de los perfiles organizacionales	62

2.1.3.1	Tabulación de la validación	64
2.1.3.1.1	Subsector vigilancia	64
2.1.3.1.2	Subsector turístico	65
2.1.3.1.3	Subsector educación	66
2.1.3.1.4	Subsector asesoría y consultoría	67
2.1.3.1.5	Subsector médico	68
2.1.3.1.6	Subsector temporal	69
2.1.3.1.7	Subsector profesional	70
2.1.3.1.8	Pyme de servicios personales	71
2.1.3.2	Correlación para la pyme de servicios personales	72
3.	ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES	73
3.1	SERVICIO VIGILANCIA	73
3.2	SERVICIO TURISTICO	76
3.3	SERVICIO DE EDUCACIÓN	78
3.4	SERVICIO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA	82
3.5	SERVICIO MEDICO	84
3.6	SERVICIO TEMPORAL	87
3.7	SERVICIO PROFESIONAL	89
3.8	RESULTADOS DE LAS PYMES EN SU ADMINISTRACIÓN	92
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFIA	99

ANEXOS	101
--------	-----

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Clasificación de las pymes	8
Cuadro 2. Número de empresas en los subsectores	26
Cuadro 3. Media y desviación subsector vigilancia	64
Cuadro 4. Media y desviación subsector turismo	65
Cuadro 5. Media y desviación subsector educación	66
Cuadro 6. Media y desviación subsector asesoría y consultoría	67
Cuadro 7. Media y desviación subsector médico	68
Cuadro 8. Media y desviación subsector temporal	69
Cuadro 9. Media y desviación subsector profesional	70
Cuadro 10. Media y desviación pymes servicios personales	71
Cuadro 11. Correlación para la pyme de servicios personales	72
Cuadro 12. Correlación para la pyme de servicios personales	72

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Nivel de educación	40
Gráfico 2. Situación que afecta	40
Gráfico 3. Teoría que se identifica	40
Gráfico 4. Beneficios obtenidos	40
Gráfico 5. Aseguramiento	40
Gráfico 6. Toma de decisiones	40
Gráfico 7. Reglamentos	40
Gráfico 8. Participación del empleado	40
Gráfico 9. Estímulos	40
Gráfico 10. Especialidad	40
Gráfico 11. Resultados obtenidos	40
Gráfico 12. Tipo de autoridad	40
Gráfico 13. Ajuste a reglas y normas	41
Gráfico 14. Acciones y procedimientos	41
Gráfico 15. Nivel de confianza	41
Gráfico 16. Relación con otras entidades	41
Gráfico 17. Políticas	41
Gráfico 18. Motivos de cooperación	41

Gráfico 19. Frecuencia de capacitación	41	
Gráfico 20 - 24. Qué cree que es mejor		41
Gráfico 25. Frecuencia de traslados	41	
Gráfico 26. Reestructuración	41	
Gráfico 27. Factores importantes		42
Gráfico 28. Refuerzo con incentivos	42	
Gráfico 29. Proceso de comunicación	42	
Gráfico 30. Facilidad de añadir negocios	42	
Gráfico 31. Criterio de sueldos	42	
Gráfico 32. DOFA	42	
Gráfico 33. Herramientas de análisis	42	
Gráfico 34. Vinculación del personal	42	
Gráfico 35. Nivel de educación	43	
Gráfico 36. Situación que afecta	43	
Gráfico 37. Teoría que se identifica	43	
Gráfico 38. Beneficios obtenidos	43	
Gráfico 39. Aseguramiento	43	
Gráfico 40. Toma de decisiones	43	
Gráfico 41. Reglamentos	43	
Gráfico 42. Participación del empleado	43	
Gráfico 43. Estímulos	43	
Gráfico 44. Especialidad	43	

Gráfico 45. Resultados obtenidos	43
Gráfico 46. Tipo de autoridad	43
Gráfico 47. Ajuste a reglas y normas	44
Gráfico 48. Acciones y procedimientos	44
Gráfico 49. Nivel de confianza	44
Gráfico 50. Relación con otras entidades	44
Gráfico 51. Políticas	44
Gráfico 52. Motivos de cooperación	44
Gráfico 53. Frecuencia de capacitación	44
Gráfico 54 - 58. Qué cree que es mejor	44
Gráfico 59. Frecuencia de traslados	44
Gráfico 60. Reestructuración	44
Gráfico 61. Factores importantes	45
Gráfico 62. Refuerzo con incentivos	45
Gráfico 63. Proceso de comunicación	45
Gráfico 64. Facilidad de añadir negocios	45
Gráfico 65. Criterio de sueldos	45
Gráfico 66. DOFA	45
Gráfico 67. Herramientas de análisis	45
Gráfico 68. Vinculación del personal	45
Gráfico 69. Nivel de educación	46
Gráfico 70. Situación que afecta	46

Gráfico 71. Teoría que se identifica	46
Gráfico 72. Beneficios obtenidos	46
Gráfico 73. Aseguramiento	46
Gráfico 74. Toma de decisiones	46
Gráfico 75. Reglamentos	46
Gráfico 76. Participación del empleado	46
Gráfico 77. Estímulos	46
Gráfico 78. Especialidad	46
Gráfico 79. Resultados obtenidos	46
Gráfico 80. Tipo de autoridad	46
Gráfico 81. Ajuste a reglas y normas	47
Gráfico 82. Acciones y procedimientos	47
Gráfico 83. Nivel de confianza	47
Gráfico 84. Relación con otras entidades	47
Gráfico 85. Políticas	47
Gráfico 86. Motivos de cooperación	47
Gráfico 87. Frecuencia de capacitación	47
Gráfico 88 - 92. Qué cree que es mejor	47
Gráfico 93. Frecuencia de traslados	47
Gráfico 94. Reestructuración	47
Gráfico 95. Factores importantes	48
Gráfico 96. Refuerzo con incentivos	48

Gráfico 97. Proceso de comunicación	48
Gráfico 98. Facilidad de añadir negocios	48
Gráfico 99. Criterio de sueldos	48
Gráfico 100. DOFA	48
Gráfico 101. Herramientas de análisis	48
Gráfico 102. Vinculación del personal	48
Gráfico 103. Nivel de educación	49
Gráfico 104. Situación que afecta	49
Gráfico 105. Teoría que se identifica	49
Gráfico 106. Beneficios obtenidos	49
Gráfico 107. Aseguramiento	49
Gráfico 108. Toma de decisiones	49
Gráfico 109. Reglamentos	49
Gráfico 110. Participación del empleado	49
Gráfico 111. Estímulos	49
Gráfico 112. Especialidad	49
Gráfico 113. Resultados obtenidos	49
Gráfico 114. Tipo de autoridad	49
Gráfico 115. Ajuste a reglas y normas	50
Gráfico 116. Acciones y procedimientos	50
Gráfico 117. Nivel de confianza	50
Gráfico 118. Relación con otras entidades	50

Gráfico 119. Políticas	50
Gráfico 120. Motivos de cooperación	50
Gráfico 121. Frecuencia de capacitación	50
Gráfico 122 -1 26. Qué cree que es mejor	50
Gráfico 127. Frecuencia de traslados	50
Gráfico 128. Reestructuración	50
Gráfico 129. Factores importantes	51
Gráfico 130. Refuerzo con incentivos	51
Gráfico 131. Proceso de comunicación	51
Gráfico 132. Facilidad de añadir negocios	51
Gráfico 133. Criterio de sueldos	51
Gráfico 134. DOFA	51
Gráfico 135. Herramientas de análisis	51
Gráfico 136. Vinculación del personal	51
Gráfico 137. Nivel de educación	52
Gráfico 138. Situación que afecta	52
Gráfico 139. Teoría que se identifica	52
Gráfico 140. Beneficios obtenidos	52
Gráfico 141. Aseguramiento	52
Gráfico 142. Toma de decisiones	52
Gráfico 143. Reglamentos	52
Gráfico 144. Participación del empleado	52

Gráfico 145. Estímulos	52	
Gráfico 146. Especialidad	52	
Gráfico 147. Resultados obtenidos	52	
Gráfico 148. Tipo de autoridad	52	
Gráfico 149. Ajuste a reglas y normas	53	
Gráfico 150. Acciones y procedimientos		53
Gráfico 151. Nivel de confianza	53	
Gráfico 152. Relación con otras entidades	53	
Gráfico 153. Políticas	53	
Gráfico 154. Motivos de cooperación	53	
Gráfico 155. Frecuencia de capacitación	53	
Gráfico 156 -160. Qué cree que es mejor	53	
Gráfico 161. Frecuencia de traslados	53	
Gráfico 162. Reestructuración	53	
Gráfico 163. Factores importantes	54	
Gráfico 164. Refuerzo con incentivos	54	
Gráfico 165. Proceso de comunicación	54	
Gráfico 166. Facilidad de añadir negocios	54	
Gráfico 167. Criterio de sueldos	54	
Gráfico 168. DOFA	54	
Gráfico 169. Herramientas de análisis	54	
Gráfico 170. Vinculación del personal	54	

Gráfico 171. Nivel de educación	55
Gráfico 172. Situación que afecta	55
Gráfico 173. Teoría que se identifica	55
Gráfico 174. Beneficios obtenidos	55
Gráfico 175. Aseguramiento	55
Gráfico 176. Toma de decisiones	55
Gráfico 177. Reglamentos	55
Gráfico 178. Participación del empleado	55
Gráfico 179. Estímulos	55
Gráfico 180. Especialidad	55
Gráfico 181. Resultados obtenidos	55
Gráfico 182. Tipo de autoridad	55
Gráfico 183. Ajuste a reglas y normas	56
Gráfico 184. Acciones y procedimientos	56
Gráfico 185. Nivel de confianza	56
Gráfico 186. Relación con otras entidades	56
Gráfico 187. Políticas	56
Gráfico 188. Motivos de cooperación	56
Gráfico 189. Frecuencia de capacitación	56
Gráfico 190 - 194. Qué cree que es mejor	56
Gráfico 195. Frecuencia de traslados	56
Gráfico 196. Reestructuración	56

Gráfico 197. Factores importantes	57
Gráfico 198. Refuerzo con incentivos	57
Gráfico 199. Proceso de comunicación	57
Gráfico 200. Facilidad de añadir negocios	57
Gráfico 201. Criterio de sueldos	57
Gráfico 202. DOFA	57
Gráfico 203. Herramientas de análisis	57
Gráfico 204. Vinculación del personal	57
Gráfico 205. Nivel de educación	58
Gráfico 206. Situación que afecta	58
Gráfico 207. Teoría que se identifica	58
Gráfico 208. Beneficios obtenidos	58
Gráfico 209. Aseguramiento	58
Gráfico 210. Toma de decisiones	58
Gráfico 211. Reglamentos	58
Gráfico 212. Participación del empleado	58
Gráfico 213. Estímulos	58
Gráfico 214. Especialidad	58
Gráfico 215. Resultados obtenidos	58
Gráfico 216. Tipo de autoridad	58
Gráfico 217. Ajuste a reglas y normas	59
Gráfico 218. Acciones y procedimientos	59

Gráfico 219. Nivel de confianza	59
Gráfico 220. Relación con otras entidades	59
Gráfico 221. Políticas	59
Gráfico 222. Motivos de cooperación	59
Gráfico 223. Frecuencia de capacitación	59
Gráfico 224 - 228. Qué cree que es mejor	59
Gráfico 229. Frecuencia de traslados	59
Gráfico 230. Reestructuración	59
Gráfico 231. Factores importantes	60
Gráfico 232. Refuerzo con incentivos	60
Gráfico 233. Proceso de comunicación	60
Gráfico 234. Facilidad de añadir negocios	60
Gráfico 235. Criterio de sueldos	60
Gráfico 236. DOFA	60
Gráfico 237. Herramientas de análisis	60
Gráfico 238. Vinculación del personal	60
Gráfico 239. Tabulación subsector vigilancia	64
Gráfico 240. Tabulación subsector turístico	65
Gráfico 241. Tabulación subsector educación	66
Gráfico 242. Tabulación subsector asesoría y consultoría	67
Gráfico 243. Tabulación subsector médico	68
Gráfico 244. Tabulación subsector temporal	69

Gráfico 245. Tabulación subsector profesional	70
Gráfico 246. Pyme de servicio personal	71

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los gerentes de las pymes de servicios personales	102
Anexo B. Encuesta de validación y verificación del perfil organizacional	111
Anexo C. Pequeñas y medianas empresas encuestadas en el primer instrumento	113
Anexo D. Pequeñas y medianas empresas encuestadas en el instrumento de validación	116

RESUMEN

La información fue recolectada en la Cámara de Comercio de Cartagena, quien suministró el listado donde se encontraban registradas las Pymes de Cartagena hasta octubre de 1998, las cuales se encuentran subdivididas en 9 sectores, donde seleccionamos el sector correspondiente para el estudio, el cual a su vez está subdividido en siete subsectores como son: vigilancia, turismo, educación, asesoría y consultoría, médico, temporales y profesionales.

La caracterización de los modelos administrativos utilizados en las Pymes de servicios personales se realizó basándose en 12 teorías administrativas las cuales son: teoría de la administración científica, teoría de la doctrina administrativa, teoría de la burocracia, teoría de las relaciones humanas, teoría estructuralista, teoría de administración por objetivos, comportamiento organizacional, teoría del desarrollo organizacional, teoría de la contingencia, teoría Z, reingeniería y administración estratégica. A partir de una investigación exploratoria donde se encuestaron 85 Pymes de servicios personales, seguidas de una validación o verificación con una submuestra de 30 Pymes de este mismo sector. Posteriormente se analizaron los resultados para poder llegar a la caracterización de cada uno de los subsectores, donde se encontró que los modelos si eran

implementados pero los gerentes no los tenían identificados. El modelo para cada subsector fue:

SUBSECTOR	MODELO ADMINISTRATIVO
Vigilancia	Burocrático
Turístico	Doctrina administrativa
Educación	Estructuralista
Asesoría y consultoría	Doctrina administrativa
Médico	Comportamiento Organizacional
Temporal	Doctrina administrativa
Profesional	Doctrina administrativa

Finalmente se observa que la doctrina administrativa estadísticamente es la moda para este subsector. De la información se obtuvo un análisis general el cual muestra que la tendencia es un modelo estructuralista donde hay combinación de sistemas formales e informales, con estructuras mecánicas y rígidas.

INTRODUCCION

Todo negocio grande, mediano o pequeño es importante para la comunidad y la economía, por ser fuente creadora de riquezas, generadora de empleo y de satisfacción de necesidades de la gente.

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

La administración no es un campo terminado del conocimiento; en él caben nuevos enfoques y nuevas soluciones, nuevas perspectivas y nuevas formas de enfrentar la tarea. Esa capacidad innovadora puesta al servicio de la administración frecuentemente es la mejor justificación al éxito del negocio.

El éxito administrativo también depende de la creatividad, es decir, de la originalidad que a sus acciones imponga el empresario. La formación de todo administrativo es para pensar en grande, aunque el negocio sea pequeño, es un hombre de futuro y realizaciones que pueda volver oportunidades los fracasos y los éxitos.

La evolución de las teorías administrativas ha permitido que los gerentes actúen y busquen soluciones para poder enfrentarse al entorno. Su desarrollo ha sido el siguiente: teoría científica, doctrina administrativa, relaciones humanas, burocracia, estructuralista, comportamiento, desarrollo organizacional, contingencia, administración por objetivos, administración por matrices, teoría Z y reingeniería.

La elección de uno, dos ó combinación de varios modelos administrativos deben tener en cuenta aspectos como el ambiente de la organización, la sociedad y su estructura, el mercadeo, el cliente, la tecnología, la misión específica, visión, metas, objetivos, planes, políticas, las competencias centrales, la cultura, equipo de liderazgo y la ética que se necesitan para que la organización realice su misión; por consiguiente se necesita caracterizar modelos que identifiquen la forma de gestionar en las diferentes Pymes ubicadas en la ciudad de Cartagena.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Caracterizar modelos administrativos para la pequeña y mediana empresa de servicios personales en la ciudad de Cartagena identificando y clasificando las teorías administrativas presentadas en éstas para la elaboración de un documento que le permita a las PYMES establecer qué modelo administrativo es más adecuado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar a qué tipo de modelo pertenecen las diferentes PYMES de servicios personales encontradas en Cartagena para conocer cuáles tienen mayor aplicabilidad.
- Evaluar los resultados que ha tenido la empresa con la aplicación de su modelo administrativo actual para llegar a establecer cual es el más eficaz en las PYMES de servicio personal.

- Diseñar un documento para las PYMES de servicio con el fin que sea una herramienta importante para que se identifique con algún modelo y a la vez comparar con las demás empresas.

1. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La pequeña y mediana empresa de servicios personales ha surgido como resultado de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico y crear puestos de trabajo.

Actualmente, "el sector servicio representa dos tercios de nuestro producto nacional bruto además de que un 60% del total de los empleados laboran en cargos de servicios"¹.

El mundo de la pequeña y mediana empresa nueva ó antigua no ha recibido la atención que merece, por lo tanto, conviene prestar atención y apoyo suplementario a aquellos individuos que se cuestionen de forma permanente sobre la viabilidad de su actividad empresarial, o de una oportunidad de negocio que hayan recibido y quieran convertir en empresa.

¹ Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

El incremento de la competencia en los sistemas económicos va progresivamente complicando la tarea de los empresarios, exigiendo nuevas formas de actuación cada vez más técnicas y con mayor énfasis en la profesionalización de las personas encargadas en tomar decisiones.

La mayor fuente de aumento en las utilidades de una empresa en la década de los 90 es la mejor administración de sus recursos humanos. Las organizaciones que no reconozcan este hecho y que no se encuentran preparadas a afrontarlo, casi con seguridad se verán rezagadas en cuanto a ganancias y aún correrán el peligro de desaparecer.

Los nuevos modelos administrativos invitan a creer en el hombre, a que se considere que es bueno por naturaleza y por lo tanto siente motivación y satisfacción por el trabajo, que no quiere ser manejado, sino dirigido.

En la actualidad, es bien conocida la relevancia de la pequeña y mediana empresa en el sistema económico, ya que en la mayoría de países alcanzan elevados porcentajes de significación económica, sobre todo en España, en cuanto a su participación en el producto interior generado y en el mantenimiento del empleo contratado².

² Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

En los países desarrollados y en desarrollo hay un gran consenso acerca de que la pequeña y mediana empresa de servicios contribuyen de manera importante en el crecimiento de la economía. Sin embargo, por su tamaño y bajo nivel de operaciones, estas empresas se ven enfrentadas a obstáculos que limitan su desarrollo. Comúnmente se han detectado tres tipos de obstáculos: el tecnológico, el de mercadeo y el financiero; donde el financiero es el más importante que enfrentan la pequeña y mediana empresa de servicios en la mayoría de los países. Los dos primeros aspectos, para ser subsanados, necesitan financiación.

La pequeña y mediana empresa carece de los recursos no solamente para llevar a cabo sus planes de inversión, sino inclusive para destinarlos a capital de trabajo y, por lo general, les es difícil acceder a los recursos del sector financiero formal y del mercado de capitales.

Es así como en 1967 se creó la Corporación Financiera Popular, entidad cuyo objetivo era el de otorgar créditos y asistencia técnica a la pequeña y mediana empresa, mientras que en 1968 se creó la primera línea de crédito con destino a la pequeña y mediana empresa a través del Fondo Financiero Industrial línea dirigida particularmente a la financiación de capital de trabajo y activos fijos.

Es necesario que frente a cuatro fuerzas modernizantes, como lo es la globalización de los mercados, la adecuación tecnológica, el resurgimiento de grandes bloques y el nacimiento de alianzas estratégicas para globalizarse, tanto el sector privado como el público centren sus esfuerzos en el desarrollo de un sistema de apoyo integral para la Pyme, que involucre la reconversión industrial, el desarrollo tecnológico la penetración en los mercados internacionales, al igual que información y capacitación. Estas son condiciones indispensables para que la pequeña y mediana empresa pueda competir en un mundo cada vez más abierto que exige a los empresarios altas dosis de creatividad, calidad y eficiencia. Si se quiere, que la Pyme pueda llegar a su potencial, hoy más que en las épocas de gran proteccionismo de los mercados, se requiere de una política de apoyo coherente para estas empresas.

En Colombia, al igual que en el resto de países, la información oficial acerca del sector de la pequeña y mediana empresa es muy escasa. Probablemente este déficit de información se debe al origen de la pequeña y mediana empresa. Como resultado, cualquier estudio que se haga sobre el sector requiere de la utilización de encuestas diseñadas de acuerdo al tema de análisis.

1.1 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES.

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

- El número de los empleados está entre:
 - Pequeña: 10 a 50 empleados
 - Mediana: 51 a 199 empleados
- El valor de sus activos está entre:
 - Pequeña: 89 a 500 millones
 - Mediana: 501 a 2.200 millones

1.2 CLASIFICACION DE LAS PYMES

La clasificación de las empresas se realiza de acuerdo al sistema CIU (Código Industrial Uniforme), sistema encontrado en la Cámara de Comercio, en donde se encuentran aproximadamente 2.100 empresas inscritas con corte a Octubre de 1.998, destacándose nueve sectores económicos como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Clasificación de las pymes
Fuente: Código Industrial Uniforme

Clasificación	Subsectores
01	Agricultura, caza y pesca.
02	Minas y Canteras.
03	Industrias Manufactureras.
04	Electricidad, Gas y vapor.
05	Construcción.

06	Comercio, restaurante y hoteles.
07	Transporte y telecomunicaciones.
08	Finanzas y seguro.
09	Servicio Personales

De las cuales el sector 9 corresponde a nuestro estudio, conformada por 185 pymes de las cuales 17 no cumplen con la actividad económica de servicio personal y otras se encuentran en estado de iliquidez; por tal motivo nuestra población ha variado a 168 pymes para nuestro estudio.

Este sector se divide en 7 subsectores, los cuales se encuentran definidos a continuación:

1. **Servicio de Vigilancia:** Estas empresas ofrecen servicios que permiten velar sobre alguien o algo, o atenderlo cuidadosamente para impedir que cause o reciba un daño.
2. **Servicio Turístico:** Estas se dedican a organizar, motivar, recrear y ofrecer aquellas actividades que están relacionadas con el arte de brindar planes satisfactorios a segundas personas.
3. **Servicio de Educación:** Estas se dedican a aportar conocimientos y a mantener a la vanguardia a segundas personas.
4. **Servicio de Asesoría y Consultoría:** Son empresas que se dedican a dar consejos o a dictaminar sobre determinado asunto, sometiendo dudas a diferentes consideraciones.

5. **Servicio Médico:** Son empresas que ofrecen servicios de salud en todos los campos a segundas personas.
6. **Servicio Temporal:** Son empresas que prestan servicios a terceras personas ofreciendo una mano de obra adecuada al tipo de servicio que esta ofrezca.
7. **Servicio Profesionales:** Se conoce este tipo de servicio como aquel que se dedica a la prestación de servicios especializados en diferentes ramas a segundas personas.

1.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES.

Para la caracterización de los modelos administrativos se seleccionaron aquellos modelos que han marcado la evolución de la administración.

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

Existen cuatro principios básicos de la administración:

Planear. Es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz el esfuerzo grupal debe basarse en el

conocimiento por parte de las personas, de lo que se espera de ellas, esto también implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, además requieren de la toma de decisiones. La planeación y el control son inseparables. Dentro de los parámetros de planeación están los objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Organizar. Implica una estructura organizacional de funciones o puestos intencional y formalizadas, esta estructura debe diseñarse para determinar quien realizará, cuáles tareas y quién será el responsable de que resultados.

Dirección. Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que un individuo trabaje en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes. Dentro de sus parámetros está la motivación y los motivadores.

Control. Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Implica el establecimiento de normas, la medición del desempeño en base a las normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Para nuestro estudio se hará énfasis en solo algunas de las distintas teorías; a continuación una breve descripción de cada una de ellas con sus respectivos fundadores:

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Este modelo hace énfasis en las tareas, aquí se trata de determinar cuál es la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas, base a la observación y la medición.

hecho que es investigado por la alta gerencia y después mediante un sistema de incentivo salarial, motivan a los trabajadores.

El supuesto básico es que los gerentes buscan entender mejor el trabajo que los trabajadores, quienes en esencia son personas con poca preparación profesional, que generalmente sólo los motiva el dinero. Otras características que influyen en este modelo son:

- La investigación realizada por la alta gerencia se basa en estudio de métodos y tiempos, evitando la improvisación y las actuaciones empíricas.
- En cuanto a recurso humano que labora en este tipo de empresa, éste es seleccionado de acuerdo a sus actitudes, generalmente son personas con poca capacitación, que se preparan constantemente, para producir más y mejor, de acuerdo a un plan de trabajo.
- Se lleva un control de las tareas y se establecen normas y procedimientos para cada caso.

- La toma de decisiones es exclusivamente de la alta gerencia, de la misma forma ellos distribuyen las responsabilidades, a cada miembro de la empresa de acuerdo a su nivel de entrenamiento, buscando que la ejecución de las tareas, se haga con disciplina.
- Asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Las palabras máxima prosperidad están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no sólo grandes dividendos para la compañía o el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.

DOCTRINA ADMINISTRATIVA **HENRY FAYOL** (1841-1925). Nació en Constantinopla y falleció en París, Ingeniero de minas, atribuyó su éxito a los principios sencillos, eficaces y universales; para lograr la eficiencia, organizó la estructura de una organización debe tener para lograr la eficiencia arriba hacia abajo, consideró que toda tarea debía ser planeada, organizada, dirigida, coordinada y controlada desde la alta gerencia fundador de la teoría clásica

Su proceso administrativo está constituido por cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control; donde preveer, significa calcular el porvenir y prepararlo; organizar, es proveerse de todo lo que es útil para el funcionamiento de la empresa como materias, herramientas, capitales y personal; dirección, trata de hacerle funcionar, para cada jefe sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa; coordinación, da a las cosas y a los hechos y a las proporciones que conviene adaptar los

medios al objeto y el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Tiene como base los siguientes principios:

- División del trabajo: Debe haber especialización de tareas y personas.
- Autoridad: Alguien debe dar las ordenes y otros la deben obedecer.
- Disciplina: incluye la obediencia, dedicación, comportamiento y respeto.
- Unidad de mando: Cada empleado debe recibir orden de un solo superior.
- Unidad de dirección: Hay una cabeza y un plan para cada grupo de actividades.
- Jerarquía: La línea de autoridad va desde el escalón más alto al más bajo.
- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar
- Equidad: Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal
- Estabilidad y duración del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en su cargo, mejor.
- Iniciativa: La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- Espíritu de equipo: La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

MAX WEBER (1864 – 1920)

Sociólogo alemán, se hizo famoso por la teoría de las estructuras de autoridad, profesor de las universidades de Friburgo y de Heidelberg, creador de la sociología de la burocracia

TEORIA DE LA BUROCRACIA. Se desarrolló dentro de la administración hacia la década de 1940, la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, éste modelo se caracteriza por:

- **Carácter legal de las normas y reglamentos:** Es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, estas son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad, un poder de coacción sobre los subordinados y también los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina.
- **Carácter formal de las comunicaciones:** Todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuada.
- **Carácter racional y división del trabajo:** Cada participante pasa a tener su cargo, sus funciones y su campo de competencia específicos y de responsabilidad.
- **Impersonalidad en las relaciones:** Esta distribución de actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas. La administración de la burocracia se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones.
- **Jerarquía de autoridad:** La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de la jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior.

- Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo o funcionario no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone que haga.
- Competencia técnica y meritocracia: La burocracia es una organización en la cual la escogencia de las personas está basada en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales. La admisión, la transferencia y la promoción de los funcionarios se basan en criterios de evaluación y de clasificación válidos para toda la organización y no en méritos particulares y arbitrarios.
- Especialización de la administración: La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración.
- Profesionalización de los participantes: Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento: El comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

ELTON MAYO (1880 – 1949): The Human problems of an industrial civilization, New York, the Macmillan Co, 1933. Fue científico australiano, profesor y director del centro de investigaciones sociales de Harvard School of business administration. Es considerado el

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS. La teoría de las relaciones humanas se origina principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología. El objetivo de este supuesto, es corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, se basa en principios como la importancia que se le debe dar a todo los miembros de una organización, desde el nivel mas bajo hasta la gerencia. Algunas de sus características en el campo administrativo son: se habla de la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo. Trata de la organización como grupo de personas, enfatiza las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del empleado, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre las personas, confianza en las personas dinámica grupal e interpersonal.

TEORIA ESTRUCTURALISTA. Representa una verdadera derivación de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación hacia la teoría de las relaciones humanas; su enfoque está orientado hacia la estructura de la organización como un todo, se caracteriza por:

- Estudia la relación individuo – organización.
- Su enfoque es un sistema orgánico y abierto.

- Los conflictos y triunfos se manejan a escala grupal.
- Se preocupan por la eficiencia y eficacia.
- Enfoque de la organización de manera formal e informal.

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

ADMINISTRACIÓN PETER DRUCKER:

POR OBJETIVOS. Es un modelo administrativo a través del cual todos los gerentes de las organizaciones establecen metas para sus administradores, éste planteamiento enfatiza la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables. Su atractivo es convertir objetivos globales de una empresa, en objetivos específicos. Se busca que desde los niveles más bajos hasta los administradores de la empresa, participen conjuntamente en la fijación de metas.

A través de la administración por objetivos, se obtiene una jerarquía de objetivos, vinculados de un nivel a otro, son objetivos de desempeño personal específico, donde cada miembro, realiza una contribución específica e identificable al

desempeño de su empresa, alcanzando las metas y haciendo realidad los objetivos globales.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Más que una teoría es una técnica que permite identificar algún modelo administrativo. Hace énfasis en las personas y en sus necesidades. Sus características principales son:

- Todas las personas pueden decidir en una organización.
- Son organizaciones dinámicas.
- Trabajos en grupo.
- Constantemente hay retroalimentación, capacitación y control de desempeño.
- Simplificación de cargos por parte del trabajador.

Todo individuo es un agente decisor basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándola de acuerdo con sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones, y puntos de vistas en todas las circunstancias. La organización, en este sentido, es vista como un sistema de decisiones.

WARREM B. BENNIS: Ha sido profesor en el Sloan School of management de MIT y en la Universidad de Harvard y es actualmente profesor de administración en la Universidad de Southern California

TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Concepción del hombre como esencialmente bueno, consideración de los individuos como seres humanos, visión del hombre como un ser en proceso y en crecimiento, aceptación plena y utilización de las diferencias individuales, visión del individuo como una persona integral, posibilidad amplia de expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos, adaptación de un comportamiento auténtico, uso del status para el alcance de los objetivos relevantes de la organización, confianza en las personas, deseo y aceptación de riesgos, concepción de que el proceso de elaboración de un plan de trabajo, es esencial para el cumplimiento efectivo de una tarea y énfasis primaria en la colaboración entre las personas.

El ambiente dinámico que enfrentan las organizaciones hoy en día, esta arraigado a estimulantes del cambio, que aceleran su desarrollo, estos estimulantes son:

- Naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo: Toda empresa debe ajustarse a un ambiente multicultural, donde el recurso humano, será una fuerzas de trabajo diversificadas y dotadas de muchas habilidades, como matemáticas, ingles, computación, y otras.
- Tecnologías: Es tal vez el estimulante más influyente en la estructura organizacional, utilizando herramientas como las computadoras, se lleva mejor el control y se hacen organizaciones más planas. Toda empresa que cuente con alta tecnología tiene mejor capacidad de respuesta al desarrollo, y al ser

una organización plana, se eliminan las limitaciones, rutinas y especializaciones, remplazándolos por equipos de trabajo con funciones múltiples y participativos en tomas de decisiones.

- Shocks económicos: La crisis económica a nivel mundial, ha hecho cambiar la forma de pensar de muchas empresas, ya no se trabaja mirando un ayer, hoy en día, hay que apostarle al riesgo, manejo rápido de información y facilidad de cambio, estas son las herramientas claves para sobrellevar la crisis.
- Tendencias sociales: Este estimulante del desarrollo organizacional, nos da una visión de lo que la gente quiere, donde la investigación es básica es decir, cada empresa debe explorar instintivamente a sus potenciales consumidores y debe estar en capacidad de ofrecer productos y servicios, que colmen las expectativas de la gran mayoría.

TEORIA DE LA CONTINGENCIA. (no presenta un autor). Aquí se estudian los ambientes y la interdependencia entre la organización y el medio ambiente. Las organizaciones escogen sus ambientes y después son conviccionadas por ellos, necesitando adaptarse a ellos para poder sobrevivir y crecer. La variable tecnología asume aquí un papel importante.

Hace énfasis en el ambiente, tecnología y la organización. Sus características principales son:

- Organización sistemática, sistema abierto

- La administración de una organización es dependiente de la circunstancia o ambiente que se presente.
- Se trabaja en grupo. Se logra al implicar a los trabajadores en el proceso.

WILLIAM G. OUCHI Autor de la Teoría Z, se preocupó por conocer las causas de la productividad japonesa, consideró que la productividad

TEORIA Z. Trata de la insistencia en las habilidades interpersonales que se necesitan para la interacción de grupos, la responsabilidad recae en forma grupal. Se presentan las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza. La administración participativa facilita el libre flujo de información necesario para obtener el consenso. Las personas se consideran como seres humanos completos, no simplemente como factores de la producción y la vinculación del personal se hace a termino indefinido. Los valores que desarrollan los empleados necesitarán que exista un campo propicio para los canales de comunicación abierto con los cuales se producirá una simbiosis entre los valore y las avenencias. Se escucharan las necesidades, los temores y las inquietudes de los grupos de empleados, se sacará provecho del acervo de ideas y conocimientos de todos los subordinados. Hace hincapié en que la sinceridad y la confianza se relacionan con las buenas y malas noticias.

Promueve el entendimiento, la comprensión y la participación en los objetivos comunes en todos los niveles de la organización. Adoptan un enfoque sistemático de las características más valiosas de los métodos de revisión del personal de

asesoría. Promover a nivel interno, la idea de que la seguridad de conservar el trabajo es un asunto fundamental que cada vez adquiere mayor importancia para los empleados de todos los niveles.

MICHAEL PORTER

ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Se caracteriza por ser una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y las oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización. Busca la creatividad, análisis y honestidad por parte de sus miembros. Se hacen trabajos en grupos e interacciones continuas con la gerencia.

MICHAEL HAMMER: Es el originador y principal expositor del conocimiento de reingeniería y fundador del correspondiente movimiento. Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría.

JAMES CHAMPY: Presidente de la junta directiva de CSG. Index, Inc; es la primera autoridad en cuanto a la puesta en marcha de iniciativas de reingeniería.

REINGENIERIA. Consiste en el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez. Su aspecto más importante es no hacer una modificación, sino una reinversión. El rediseño radical puede significar la instantánea desaparición de la confianza.

2. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS

La metodología utilizada para la recolección de información es la técnica de entrevistas personales con los diferentes gerentes de las Pymes de servicios personales en Cartagena.

De la población de 168 pymes se obtuvo una muestra de 85 pymes (ver fórmula 1) de servicios personales, calculadas con un margen de error del 5% ($E=5\%$), un nivel de confianza de 95% ($\alpha=95\%$), una proporción de la población que posee la característica de aceptación de 0.8 ($p=0.8$) y una proporción de la población que no posee la característica de aceptación de 0.2 ($q=0.2$).

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p x q x N}{E^2 x (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 p x q}$$

Fórmula 1. Para el cálculo de la muestra

De las 85 empresas se seleccionaron para cada subsector una submuestra (ver fórmula 2) utilizando el tamaño de la población, tamaño de la muestra y el total de empresas por subsector.

$$C = \frac{n}{N} x \text{total de empresas por sub sector}$$

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

Cuadro 2. Número de empresas en los subsectores

TIPO DE SERVICIO	TOTAL EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS A ENCUESTAR
VIGILANCIA	7	4
TURISTICO	9	6
EDUCACION	13	7
ASESORIA Y CONSULTORIA	26	10
MEDICO	29	12
TEMPORALES	32	18
PROFESIONALES	52	28
TOTAL	168	85

2.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para identificar la caracterización está a continuación:

2.1.1 Encuesta para la caracterización. Se encuestaron a 85 empresas de la muestra (ver anexo C), subdividas por subsectores como se muestra en el Cuadro 2.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS PYMES DE SERVICIOS PERSONALES

OBJETIVO: Identificar el tipo de modelo administrativo, que se desarrolla en las Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Cartagena.

A. **Datos de identificación:** Esta sección, se relaciona con la razón social de la PYMES, dirección, nombre del gerente o representante legal, actividad económica que desarrolla la empresa, el objetivo de la organización y el número actual de trabajadores.

I. INFORMACION GENERAL

1. Razón social _____
2. Dirección _____
3. Nombre del Gerente o representante _____
4. ¿Qué actividad económica se desarrolla en su empresa?
 - a. Servicios de Vigilancia
 - b. Servicios Turísticos
 - c. Servicios de Educación
 - d. Servicios de Asesoría y consultoría
 - e. Servicios médicos
 - f. Servicios Temporales
 - g. Servicios profesionales
5. ¿Cuáles son los objetivos de su organización?

6. ¿Actualmente con cuántos trabajadores cuenta? _____

La pregunta No. 7, nos suministra información acerca del nivel de educación que presenta el gerente de la empresa, para evaluar así; si el desarrollo empresarial va o no-ligado a éste.

II. INFORMACION SOBRE CAPACITACION

7. ¿Qué nivel de educación presenta el gerente de la empresa?
 - a. Primaria
 - b. Bachillerato
 - c. Técnico o Tecnólogo
 - d. Pregrado ¿Cuál? _____
 - e. Postgrado:

B. Cuerpo del cuestionario: Aquí se realizan preguntas específicas que nos ayudan a determinar el modelo administrativo que maneja la empresa.

Este se inicia en la pregunta No. 8, la cual nos dará una idea de cómo esta la situación de la empresa con respecto a los factores macroambientales.

III. INFORMACION ESPECIFICA

8. De los siguientes factores, cual cree usted que es el que más afecta a su negocio:

- a. La competencia.
- b. La situación económica del país.
- c. Las políticas gubernamentales.
- d. La falta de tecnología.

Las preguntas No. 9 y No. 10, ubican al encuestado dentro del contexto de modelos con el que se realizó nuestro estudio, sirven como base para suministrar al encuestado una información global de cada una de los modelos.

9. Señale la Teoría Administrativa, con la cual usted mas se identifique:

- a. Administración Científica.
- b. Administración por Objetivos.
- c. Desarrollo Organizacional
- d. Teoría Z.
- e. Teoría Doctrina administrativa
- f. Ninguna.

10. ¿Qué beneficios ha obtenido, con el uso de esta teoría?

- a. Se han logrado los objetivos propuestos.
- b. Se ha involucrado mas al personal en el proceso.
- c. La empresa sigue igual.

La pregunta No. 11, nos lleva a concluir lo siguiente:

- Si la respuesta es el ítem a) quiere decir que la empresa tiene cierta tendencia a la teoría científica, la cual busca el bienestar para la empresa; ubicando al empleado simplemente como una herramienta de trabajo.
- Si la respuesta es el ítem b) ó c) existe la tendencia hacia la teoría de las relaciones humanas donde se le da importancia a todos los miembros de la empresa desde el nivel mas bajo hasta la alta gerencia.

11. Su principal objetivo es asegurar al máximo el bienestar de:
 - a. La empresa.
 - b. El trabajador.
 - c. Ambos.

En la pregunta No. 12, si las decisiones de la empresa son tomadas únicamente por el gerente sin darle ni la más mínima participación al empleado, este tipo de empresas se asocia con el Modelo de Doctrina administrativa. Pero si en la toma de decisiones se le da participación directa al empleado, se relaciona con la Teoría de las Relaciones Humanas.

12. ¿Quién toma las decisiones en su empresa?
 - a. El gerente de la empresa.
 - b. El gerente y los empleados

A través de la pregunta No. 13, se logra conocer, a que reglamento(s) la empresa le da vital importancia, si la respuesta es el ítem a) Es una empresa que guarda relación entre las políticas internas de la empresa y las políticas establecidas por el Ministerio del Trabajo, hace referencia a la Teoría Doctrina administrativa.

Si la respuesta, es el ítem b) Es una empresa muy rígida cuyo reglamento interno es fundamental para manejar la estructura Organizacional, utilizando un estilo Burocrático.

Si la respuesta es el ítem c) Hay tendencia a la Teoría Estructuralista, porque se manejan ambos reglamentos, dependiendo de la situación que se presente.

13. ¿A que reglamento(s), usted le da mayor importancia, al administrar su organización?
- a. Reglamento interno del trabajo.
 - b. Reglamento y/o reglas de la empresa.
 - c. A y B.

La pregunta No. 14, se realizó con el fin de corroborar la veracidad de la respuesta a la pregunta No. 12, además nos muestra la aplicación de tres modelos el ítem a) corresponde a la Burocracia, ya que sólo la alta gerencia; planea, organiza y toma decisiones en el proceso empresarial.

El ítem b) Se refiere al modelo Estructuralista, porque se le da al empleado cierta participación, sin que la gerencia deje de responsabilizarse de las principales decisiones.

El ítem c) Se refiere a la Teoría de las Relaciones Humanas, porque hay bastante interacción entre jefe y empleado.

14. La participación en el proceso de toma de decisiones por parte de su empleado, presenta la siguiente forma:
- a. La responsabilidad total en la toma de decisiones, recae sobre la gerencia y no se le pide al empleado, que aporte opiniones.
 - b. El empleado tiene la responsabilidad, de tomar decisiones básicamente de carácter técnico u otras decisiones, que le sean atribuidas.
 - c. La alta gerencia y el empleado, están involucrados totalmente en el proceso de tomas de decisiones.

La pregunta No. 15, nos dice que tipo de incentivos utiliza la empresa para motivar a sus empleados, si la respuesta es el ítem a) Nos indican que la empresa maneja

criterios del Modelo Administrativo Científico, en el que el trabajador sólo es motivado con incentivos salariales y en especie.

Si las respuestas es el ítems b) Se sigue entonces una tendencia Burocrática, que a pesar de ser de tipo rígido, exalta a el recurso humano cuando este logra resultados, otorgando ascensos por méritos.

Si la respuesta es el ítem c) Existe la tendencia hacia la Administración Científica, ya que no se da ninguna clase de estímulos, por que los salarios son suficientes y además ese es su trabajo.

15. Qué estímulos utiliza la empresa para sus empleados?
- a. Económico y/o especie.
 - b. Ascenso
 - c. Ninguno

La pregunta No. 16, hace referencia a la Teoría Doctrina administrativa, comprobando si el principio de la especialización es necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas.

16. ¿Son especialistas los trabajadores en cada uno de sus puestos?
- SI ____ NO ____

A través de la pregunta No. 17, se observa a cual de los factores entre tareas, tecnología y personas se le atribuye los resultados de la empresa.

Si se le da la mayor importancia a las tareas se estaría aplicando el Modelo Doctrina administrativa, donde al empleado se le atribuyen las tareas previamente planificadas y él cumple con desempeñarlas.

Si se le da mayor importancia a la tecnología, se estaría aplicando el Modelo Contingencial, porque a través de este factor, la empresa tendrá la capacidad de responder a situaciones circunstanciales que se presenten.

Si se le da mayor importancia a las personas, se estaría aplicando el Modelo de las Relaciones Humanas; ya que la empresa sabe, que tener motivado al personal, aumenta la productividad.

17. Los resultados de su empresa, se obtienen haciendo énfasis en:
- a. Tareas.
 - b. Tecnología.
 - c. Personas.

La pregunta No. 18, esta relacionada con la Teoría de la burocracia, donde se va a identificar la autoridad más predominante, como son la autoridad tradicional, la carismática y la legal.

18. ¿Que tipo de autoridad utiliza usted para dirigir a sus empleados?
- a. Aquella en la cual los subordinados, aceptan las ordenes del superior, por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas.
 - b. Aquella en la cual los subordinados, aceptan las ordenes del superior, a causa de la influencia, personalidad y liderazgo que lo identifica.
 - c. Aquella en la que el subordinado, acepta las ordenes, por mutuo acuerdo, en base a un conjunto de normas y reglas de la organización.

La pregunta No. 19, identifica a la Teoría Doctrina administrativa, permitiendo conocer el grado de exigibilidad que se le da al empleado para cumplir las reglas y normas, logrando así llevar a cabo los objetivos trazados de la empresa con eficiencia.

19. ¿Considera usted que para alcanzar la máxima eficiencia de la organización, se debe ajustar al empleado a un conjunto de reglas y normas preestablecidas.

SI _____ NO _____

En la pregunta No. 20, el ítem a) Corresponde al Modelo Burocrático, por el formalismo con que se denotan las acciones y procedimientos.

El ítem b) Corresponde a la Teoría de las Relaciones Humanas, donde el empleado aporta sugerencias e ideas directamente al gerente, quien a la vez las retroalimenta.

El ítem c) Corresponde a la Teoría Z, porque se trabaja mucho en grupo, donde la comunicación verbal es fundamental.

20. La mayoría de acciones y procedimientos se hacen por:
a. Escrito.
b. Información verbal personalizada.
c. Información verbal grupal.

La pregunta No. 21, indica a quien la empresa le otorga mayor confianza, si la respuesta es el ítem a) Se asocia con el Modelo de Doctrina administrativa, donde las reglas y normas son la base para guiar el futuro de la empresa.

Si la respuesta es el ítem b) Se asocia con el Modelo de Relaciones Humanas, donde el recurso humano es la base de la empresa.

21. Su empresa mantiene plena confianza en:
- a. Reglas y normas.
 - b. Personas.

En la pregunta No. 22, se observa si hay cooperación entre una empresa y otra, si de hecho se mantiene relaciones con empresas que presten el mismo servicio y/o producto, se estaría trabajando con el Desarrollo Organizacional, donde la integración se lleva a cabo, con el fin de desarrollarse y mantenerse estable.

22. ¿Mantiene relaciones con demás entidades, que presten el mismo servicio o producto?
SI _____ NO _____

En la pregunta No. 23, se hace referencia a las políticas con que se maneja la empresa, si ellas influyen o no en la satisfacción del empleado en su puesto, si hay influencia, se toma la teoría del Comportamiento Organizacional como base, donde a mejor bienestar para el empleado, mejor será su desempeño.

23. ¿Usted cree que las políticas con que se maneja esta empresa, es una de las principales causas, que conducen a la satisfacción del empleado en su trabajo?
SI _____ NO _____

En la pregunta 24, el ítem a) Corresponde a la Teoría Científica, ya que el trabajador labora exclusivamente por un sueldo y es poco el espíritu de superación.

El ítem b) y d) Hacen referencia a la Teoría de las Relaciones Humanas, por que aparte de recibir un sueldo, se busca ser reconocidos y eso es un logro personal.

El ítem c) Hace referencia a la Teoría del Comportamiento Organizacional, donde ser responsable es sentirse productivo.

24. ¿Para su concepto, cuál es el motivo, por el que las personas cooperan?
- a. Remuneración.
 - b. Realización personal.
 - c. Reconocimiento.
 - d. Responsabilidad.

En la pregunta No 25, el ítem a) y b) Hace referencia al Comportamiento Organizacional, permite establecer la preocupación que presenta el gerente por el trabajador, brindándole facilidades para que éste se autorealice en el campo laboral y en la vida cotidiana.

El ítem c) y d) Hace referencia al Modelo Doctrina administrativa, donde no se mantiene actualizado al personal, por que se supone que su actividad ya la conocen.

25. Con qué frecuencia, se realiza la retroalimentación, capacitación, y control de desempeño del personal?
- a. Constantemente.
 - b. Periódicamente.
 - c. Rara veces.
 - d. Nunca.

De La pregunta No 26 a la No. 30, el encuestado suministra información acerca de lo que él considera que es mejor para su empresa; las cuales tienen cada una

dos opciones, si el encuestado se inclina mas por escoger los ítems del lado izquierdo, quiere decir que la empresa encamina sus esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia (es una medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso para alcanzar los resultados). Si el encuestado se inclina mas por escoger los ítems del lado derecho, quiere decir que la empresa encamina sus esfuerzos en la búsqueda de la eficacia (es una medida normativa de alcance de resultado).

Usted cree que es mejor:

- | | |
|--|---------------------------|
| 26. Hacer las cosas de manera correcta | Hacer las cosas correctas |
| 27. Resolver problemas | Crear alternativas |
| 28. Cuidar los recursos | Optimizar los recursos |
| 29. Cumplir su deber | Obtener resultados |
| 30. Reducir costos | Aumentar utilidad |

En la pregunta No 31, se observa la frecuencia de rotación del personal, en la empresa, esta pregunta no se caracteriza con alguna Teoría, pero se refleja aspectos de estabilidad, permanencia y desarrollo del recurso humano.

31. ¿Con qué frecuencia se hacen los traslados, ascensos y/o promociones, en la empresa?
- a. Semestralmente.
 - b. Anualmente.
 - c. Ocasionalmente.
 - d. No se hacen.

La pregunta No 32, identifica la Teoría de la Reingeniería, para conocer si en algún momento se han visto en la necesidad de tener que hacer cambios, ya sea en los puestos de trabajo o en el proceso de prestar y/o producir el servicio.

32. ¿Alguna vez ha reestructurado su empresa?
SI _____ NO _____

En la pregunta No 33, el ítem a) Hace referencia a la Teoría del Comportamiento Organizacional, donde lo más importante es el ambiente de trabajo, para que los empleados se sientan bien y logren buenos resultados.

El ítem b) Hace referencia a la Teoría Contingencial, ya que con la tecnología se esta preparado, para enfrentar de manera mas fuerte el mercado.

33. Cuáles de los siguientes factores, considera usted, que es más importante para su empresa:

- a. Ambiente.
- b. Tecnología.

En la pregunta No 34, si contesta que si, el enunciado se relaciona con el Comportamiento Organizacional, ya que lograr metas es ganancias para la empresa y de paso para el empleado, quien se siente estimulado.

Si en caso contrario se considera que no, seria un esquema Clásico, de sueldo y nada más.

34. ¿El logro exitoso de las metas propuestas, se debe reforzar con incentivos en dinero a sus empleados?

SI _____ NO _____

En la pregunta No 35, se refiere a la forma como fluye la comunicación en la empresa, el ítem a) Sigue la tendencia del Modelo Burocrático, donde todo los cuestionamientos, procedimientos, e ideas; provienen de arriba.

El ítem b) Hace referencia a la Teoría de las Relaciones Humanas, porque hay mucha comunicación, se generan ideas de ambas parte y se es creativo.

35. El proceso de comunicación en su empresa fluye:
- a. De la cadena de mando hacia los subordinados.
 - b. Libremente por toda la organización.

En la pregunta No 36 la respuesta afirmativa, hace referencia a la Teoría Contingencial, porque el principio de esta tendencia, es estar preparados para enfrentar situaciones, como el agotamiento de mercados a través de la creación de innovación de negocios y productos.

Si la respuesta es negativa, se puede considerar una tendencia Doctrina administrativa, donde predomina la estandarización de productos.

36. ¿Es fácil para su empresa añadir negocios y productos nuevos?
SI_____ NO_____

En la pregunta No 37, el ítem a) y b) Hace referencia a la Teoría Doctrina administrativa, ya que cuando el trabajador demuestra resultados, es tenido en cuenta para favorecerlos con aumentos salariales.

El ítem c) Hace referencia a la Teoría Z, ya que es una teoría donde la permanencia a largo plazo, es catalogada como experiencia y sabiduría, lo cual es muy valorado.

37. El criterio para establecer los sueldos de los empleados es:
- a. Estabilidad económica de la empresa.
 - b. Resultados.
 - c. Antigüedad.

En la pregunta No 38, la respuesta afirmativa, hace referencia a la aplicación de la Administración por Matrices, busca identificar la comparación del desempeño entre diferentes unidades organizacionales.

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

SI _____ NO _____

La pregunta No 39, hace referencia a la Administración Por Matrices, conociendo el empeño que tiene el gerente en determinar e identificar si los objetivos que se habían trazado se cumplieron, y con base en estos formular estrategias futuras que le permitan ser mas competitivos.

39. ¿Utilizan herramientas de análisis que le permitan ver como ha evolucionado su empresa en determinado tiempo?

SI _____ NO _____

En la pregunta No 40, el ítem a) No se relaciona directamente con alguna teoría.

El ítem b) Hace referencia a la Teoría Z, ya que se busca vincular personal para larga permanencia en la empresa.

40. La vinculación de su personal se hace:

- a. Termina fijo.
- b. Termina indefinido.

2.1.1.1 Tabulación y síntesis gráfica de cada subsector (ver hoja de excel)

2.1.2 Validación y verificación de la información

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

Se seleccionaron 30 pymes de la muestra (ver Anexo D), las cuales fueron escogidas por conveniencia considerando que las respuesta suministradas eran acorde con el panorama observado por los encuestadores; además de la facilidad de acceso y disponibilidad de los gerentes.

La encuesta consta de cuatro partes (ver Anexo B); cada una identifica los principios generales de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El instrumento utilizado es diferencial semántico donde "se le pide a la persona que evalúe el objeto actitudinal a lo largo de una serie de objetivos bipolares, que van acompañados cada uno de una escala de posiciones"³ para nuestra encuesta esta escala va de 1 a 5.

Las opciones 1 y 2 están asociados con las teorías administrativas científica, doctrina administrativa, burocrática; la opción 3 se asocia con las teorías de

³ CABREJO, Belisario. Investigación de mercadeo. Centro de Publicaciones EAFIT. Tercera edición. Medellín – Colombia. 1994. p. 187.

relaciones humanas, administración por objetivos, teoría estructuralista; las opciones 4 y 5 corresponde a la teoría del comportamiento, desarrollo organizacional, teoría Z, contingencia, reingeniería y administración por matrices.

2.1.3 Estadísticas para el análisis de los perfiles organizacionales.

Los cálculos estadísticos utilizados son la media (ver cuadro 3 - 10), la desviación (ver cuadro 3 - 10) y la correlación (ver cuadro 11 - 12), cuyas fórmulas son las siguientes:

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

Formula 3. Ecuación para el cálculo de la media

- Xi: son los datos observados en cada una de las empresas para cada una de las preguntas
- n: Número de empresas encuestadas

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

Fórmula 4. Ecuación para el cálculo de la desviación

- x: son los datos observados en cada una de las empresas para cada una de las preguntas
- n: Número de empresas encuestadas

- μ : media de la población

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Fórmula 5. Ecuación para el cálculo de la correlación

- X_i : son los datos observados en la empresa i
- \bar{X} : Media de los X_i para cada empresa
- Y_i : son los datos observados en la empresa i
- \bar{Y} : Media de los Y_i para cada empresa

2.1.3.1 Tabulación de la validación (ver hoja de excel)

2.1.3.2 Correlación para la pyme de servicios personales (ver hoja de excel)

3. ANALISIS Y CARACTERIZACION DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES

Este capítulo comprende la caracterización de los modelos administrativos en cada subsector y en general para las pymes de servicios personales.

3.1 SERVICIO DE VIGILANCIA

Se observa que el intervalo representativo está entre 1 y 3 (ver gráfica 238), lo que indica que su forma de administrar esta relacionada con el modelo burocrático por las siguientes características:

En la forma de administrar de los gerentes de este sector se encuentra que los empleado se responsabilizan en un 75% en decisiones básicamente de carácter técnico u otras decisiones que le sean atribuidas(ver gráfica 8), es decir sólo en algunas ocasiones él puede tomar sus propias decisiones. Además consideran que el empleado en un 75% es estimulado solamente por recibir incentivos salariales y/o de especies por considerar que el dinero satisface todas sus necesidades

primordiales (ver gráfico 9), esto puede presentarse por la educación militar que presentan los gerentes de este subsector.

Se presenta una supervisión continua y en algunos casos con guía de un supervisor, estas son realizadas en los diferentes puestos de trabajo evitando las desviaciones que se puedan presentar y/o retroalimentando las funciones durante el servicio, llevando a que en última instancia todos los resultados sean evaluados por el gerente, existiendo un sistema de control bastante rígido; además se desarrolla un tipo de autoridad en el que los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, adicionándose la forma escrita como la mejor manera de llevar a cabo la mayoría de las acciones y procedimientos para proporcionar comprobación y documentación adecuada. Las órdenes y la manera de ofrecer el servicio vienen de la gerencia presentándose un proceso de comunicación que fluye de la cadena de mando hacia los subordinados.

Las decisiones en la gerencia se toman de acuerdo al acontecimiento que se presente, proponiendo alternativas de solución que le permitan obtener buenos resultados, optimizar recursos y aumentar utilidades; al igual consideran que el empleado debe tener conocimiento de las reglas y normas por las cuales aceptan las órdenes.

La relación existente entre el principio de planeación y organización es fuerte y directa (cuadro 11) debido a que su forma de planear está relacionada con una

estructura mecánica en donde la participación del gerente es vital para la realización de cualquier decisión; por otro lado la planeación y dirección se relacionan fuerte e inversamente (ver cuadro 11); ya que en la forma de planear establecen normas características del modelo burocrático, mientras que la dirección permite ser más flexible en el trato hacia el trabajador dejando que su desempeño en el puesto de trabajo se realice en forma creativa e innovadora, al igual se les capacita y entrena constantemente. La relación en la forma de planear y controlar es fuerte y directa (ver cuadro 11), por ser bastante estrictos en el momento de controlar la ejecución del trabajo. Por lo anterior la forma de planear, organizar y controlar son bastante rígidos, confirmando el modelo burocrático caracterizado.

Los sistemas administrativos son bastante parecidos en las diferentes empresas encuestadas de este subsector, como se observa en el cuadro 3.

Aunque la caracterización de este subsector es el modelo burocrático, se encuentran puntos por fuera de las gráfica 238 que se explican por la actividad económica que representan, donde factores como la tecnología, la capacitación del personal y el reconocimiento son importantes para el surgimiento de ellas, llevando a tendencias administrativas como la contingencia y comportamiento organizacional; esto se puede relacionar con la inseguridad que se vive actualmente, factor que aprovechan los gerentes de este subsector para aumentar

su demanda, utilizando en un 75% la tecnología como fuente principal para la obtención de los mejores resultados y como factor importante para la empresa (ver gráfico 11), por esto son cada vez más los elementos que este servicio va necesitando para poder dar satisfacción al cliente y a medida que se desarrollen los avances tecnológicos o profesionales en esta área la empresa los implementa. Además para obtener estos resultados capacitan, retroalimentan y controlan el desempeño de los trabajadores en un 75%, considerándose que cualquiera que sea su función, necesitan estar capacitados (ver gráfico 19), ya que es importante el desempeño de sus trabajadores en las entidades que laboran.

3.2 SERVICIO TURISTICO

Se observa que el intervalo representativo está entre 2 y 3 (ver gráfica 239), destacándose un modelo de doctrina administrativa con las siguientes características:

La planeación de la empresa se diseña teniendo en cuenta las opiniones de los socios, los gerentes más no la de los empleados; difundiéndola en forma amplia por toda la empresa en forma escrita y a disposición de todos los miembros. Se considera que el objetivo principal es proporcionar y vender servicios turísticos con el fin de servir a la comunidad local y extranjera, este objetivo está relacionado con la actividad económica de la empresa.

Se presenta una estructura mecánica, en donde se concentra la delegación de autoridad en la alta gerencia; apoyada de sistemas de control bastante rígidos con supervisión continua; donde cada uno de los miembros son especialistas en sus tareas debido a la capacitación y entrenamiento constante, además se observa que el empleado se motiva en desarrollar sus actividades buscando incentivos en dinero o especie.

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

Se observa que la relación existente entre la forma de planear y organizar es positiva (ver cuadro 11) con un valor de 0.93 dando a conocer esta cifra la estrecha relación entre estas dos variables debido a la autocracia que presenta el gerente considerándose él como único para la toma de decisiones. La relación entre planear y dirigir de 0.98 sigue manteniendo la tendencia autocrática del gerente, no permitiéndole la participación del empleado, aunque este sea capacitado constantemente; de la misma forma la manera de controlar contribuye a la teoría de la doctrina administrativa, ya que el empleado es evaluado por el gerente conllevando a que se controle en forma rígida. Con lo descrito anteriormente y los datos encontrados en la desviación (ver cuadro 4) se observa que todos los gerentes tienden a guiarse por este modelo.

Los puntos encontrados fuera del rango son válidos por poseer características como:

- La tecnología utilizada en este subsector es de punta ya que tienen relación directa a nivel nacional e internacional con hoteles y aerolíneas, ofreciendo servicios rápidos a la clientela.
- La no existencia de reglas y normas le puede ayudar a que el trabajador desarrolle sus actividades con confianza y en forma creativa.

3.3 SERVICIO DE EDUCACION

Se observa que el intervalo representativo está entre 3 y 4 (ver gráfico 240), destacándose la teoría estructuralista debido a que existe relación con la gestión gerencial utilizada. Se caracteriza por:

En el servicio de educación la relación entre el individuo y la organización es importante ya que se preocupan en un 81% por el trabajador y la empresa (ver gráfico 73) para que ambos se encaminen en un mismo sentido, involucrando al empleado en la formulación de visión, misión, objetivos y estrategias; donde todos los miembros tienen conocimiento de estos mostrando un sistema abierto en la toma de decisiones. Los objetivos son claramente definidos y a su vez están

relacionados con la actividad económica que desarrolla la empresa; siendo el objetivo principal brindar alta calidad en la educación, formando personas con valores de ética, compromiso, responsabilidad y creatividad. También, la autoridad es compartida entre los miembros de la empresa porque ellos son capaces de tomar decisiones en situaciones determinadas, ya sea en ausencia o en presencia del gerente, por ser todos los trabajadores especialistas en cada uno de sus puestos de trabajo, por lo tanto por mínima que sea su función necesitan estar capacitados.

El nivel de educación que presentan los gerentes de este subsector está relacionado con la actividad económica de la empresa, ya que los títulos universitarios son acordes con su función; esto puede ser causa del desarrollo de sus actividades ya que hacen las cosas correctas, creando alternativas, optimizando los recursos, buscando obtener resultados y aumentar la utilidad.

El desarrollo de su servicio en una forma abierta y orgánica puede haberles permitido lograr que el empleado se desempeñe bien, prestando de mejor manera su servicio y a la vez ayuden a que estas instituciones sean reconocidas, lo que los conlleva al ingreso de más estudiantes, por tal motivo cumplen con las exigencias requeridas por el cliente y las de la misma empresa, basándose en reglas y/o normas para el desempeño de funciones. Tienen en cuenta factores importantes como el ambiente en un 86% (Ver gráfico 95) para que el desarrollo de actividades

tanto para el trabajador como para el cliente sea el óptimo para el mejor desempeño, sintiéndose complacido en el medio que lo rodea; al igual reconocen que los resultados son obtenidos por el desempeño de las actividades en un 57% (Ver gráfico 79) por tal razón le dan un mayor nivel de confianza.

El tipo de autoridad es aquel en que los subordinados aceptan las órdenes de los superiores a causa de la influencia, de la personalidad y del liderazgo que lo identifica y como característica adicional la forma escrita es la mejor manera de llevar a cabo la mayoría de las acciones y procedimientos, para proporcionar comprobación y documentación adecuada. Además el proceso de comunicación es abierta buscando mejores soluciones y a la vez retroalimentándose para obtener mejores resultados por tal motivo no existe un clima de competencia dentro de la organización ya que los conflictos y triunfos se manejan grupalmente. El sistema de control es aquel donde al empleado se le mide su rendimiento pero a la vez se le da la oportunidad de dirigirse y controlarse en la evaluación de sus resultados.

Las empresas apoyan el incentivo en recompensas salariales, sociales y simbólicas, ayudando a que el trabajador a parte de ganar un incentivo en dinero tenga reconocimientos a lo largo de la estadía dentro la empresa motivándolos a desarrollar mejor sus actividades, permitiendo que ésta sea una buena razón de colaboración aparte de su responsabilidad; también se mantiene un sentido de

preparación constante, por ser un ser un servicio donde mantener actualizado a su personal y recompensarlo ayuda a que logre con éxito las metas propuestas.

El cambio es fundamental para la prestación del servicio, es por esto que tienen en cuenta el entorno para poder enfrentar situaciones que lo afectan como son las políticas gubernamentales, la economía del país, las influencias negativas de las personas, la sociedad y la falta de calidad humana; además los nuevos sistemas de educación, exigen la utilización de las tecnologías necesarias para el mejor desarrollo.

Los puntos encontrados por fuera (ver gráfico 240) nos muestran la tendencia a ser burócratas en la forma como mantienen sus líneas de autoridad bajo la existencia de reglas y normas; al igual su motivación al empleado con incentivos en dinero y/o especies y bajo supervisión continua.

El cuadro 5 muestra el comportamiento que se presenta en cada una de las preguntas con las diferentes respuestas obtenidas por las empresas. Se observa que la desviación se presenta entre 0 y 2; en donde la desviación nula indica que todos los gerentes tienden hacia un mismo tipo de estructura orgánica, la cual puede ser causa de la participación que le dan a los empleados en el proceso de toma de decisiones; la desviación con valor 2 nos indica la existencia o no de supervisión continua.

El cuadro 11, de correlación, existe una relación fuerte e inversa de -0.30 en planeación y dirección, indicando que en su forma de planear difunden las estrategias a todos los miembros de la empresa pero no se le da la suficiente motivación para su desempeño. La relación entre planeación y organización es positiva, corroborando el estilo estructuralista por su forma orgánica y abierta de llevar a cabo sus procesos administrativos. También, se observa un valor de 0.07 mostrando que no se presenta relación entre su forma de planear y controlar consecuencia de la forma rígida de controlar al empleado.

3.4 SUBSECTOR ASESORÍA Y CONSULTORIA

Se observa que el intervalo representativo está entre 1 y 3 (ver cuadro 241), caracterizándose con la teoría de doctrina administrativa por las características encontradas en su forma de desarrollar sus actividades.

Se considera como objetivo principal para este subsector prestar los mejores servicios en las áreas de asesoría y consultoría satisfaciendo así a los clientes. El estilo autocrático en la toma de decisiones es característico en estos gerentes ya que la autoridad para tomar decisiones es muy centralizada donde el gerente es en un 70% (ver gráfico 108) el único que entra en el proceso de toma de decisiones, lo mismo sucede al momento de formular la misión, visión, objetivos y estrategias.

El trabajador sólo recibe instrucciones sobre el modo de trabajar, de esta manera contribuyen al cumplimiento de las metas. Para administrar utilizan su reglamento interno ajustando al trabajador en un 80% (ver gráfico 115) a las reglas y normas preestablecidas. Todo lo anteriormente enunciado nos indica que la autoridad se basa en alguien que debe dar las órdenes y otros que la deben obedecer, es decir "los subordinados aceptan las ordenes como justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mando"⁴, agregando, la forma escrita es la manera de llevar a cabo todas las acciones y procedimientos que se llevan en la empresa para evitar filtros de información. Además, el proceso de comunicación de la empresa fluye de la cadena de mando hacia los subordinados, por ser el gerente el único que participa en la decisión final.

El número de trabajadores en esta empresa oscila entre los 9 y 20, siendo cada uno de ellos especialistas en su puesto de trabajo y pieza clave para el desarrollo de todas las labores realizadas, debido que son estos los que desarrollan las principales actividades del servicio. Dentro de los estímulos recibidos está el de especies, por considerar que les ayuda a mejorar sus actividades laborales; al igual, sus decisiones son básicamente de carácter técnico u otras decisiones que le sean atribuidas, además la responsabilidad, el reconocimiento y la realización personal son motivos por los cuales las personas cooperan.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría clásica de la administración. Tipo de autoridad legal. p. 310.

El control lo realizan comprobando si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, supervisándolos continuamente en la ejecución de su trabajo de tal manera que se puedan evaluar los resultados bajo la contribución tanto del gerente como del empleado y si el caso amerita corrección, se reorganizan los planes y se diseñan las metas de proyección.

Los datos obtenidos en el cuadro 11 nos muestra que la relación existente tanto en la planeación, organización, dirección y control guardan una relación fuerte y directa; considerando que la forma de llevar a cabo todas las acciones, el control y la dirección en la empresa son de manera autócrata ya que no le permiten al empleado decidir e innovar en su labor.

Se presenta bastante dispersión entre los puntos encontrados por fuera (ver gráfico 241), ya que estos indican el comportamiento que vienen presentando los gerentes al ofrecer su servicio; estos puntos son válidos a una teoría más abierta donde se tiene en cuenta un entorno bastante dinámico e impredecible observando de qué manera se está desarrollando el comercio, la tecnología y las necesidades del cliente. Otro punto válido sería la necesidad que presentan de establecer comunicaciones con los empleados para formular respuestas y retroalimentaciones inmediatas.

3.5 SUBSECTOR MEDICO

Se observa que su intervalo está entre 3 y 4 (ver gráfico 242) por lo cual se ha caracterizado con la teoría del comportamiento.

Los empleados son un aspecto fundamental para la prestación del servicio, por tal motivo el gerente les permite participación en la planeación que se utiliza, además como persona responsable de su puesto de trabajo puede participar en la decisión a tomar en el momento que se le presenta una determinada situación, es decir se les otorga un alto grado de independencia utilizando poco el poder del gerente, todo esto les permite que sean creativos e innovadores en su puesto de trabajo.

Estas organizaciones trabajan con una estructura orgánica donde la participación del empleado y la comunicación son importantes por ser el servicio ofrecido directamente por ellos. Este sistema de comunicación que se presenta es la interacción entre el empleado y gerente, permitiendo la retroalimentación con preguntas y respuestas inmediatas, conllevando a realizar los procedimientos en una formación verbal grupal en un 42% (ver gráfico 149). Al igual se encuentra que la motivación es utilizada como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización por factores motivacionales como la realización personal, estímulos económicos y recompensas salariales en los logros exitosos; adicionando se presenta que trabajan buscando las necesidades humanas para

comprender mejor el comportamiento de las personas por esto se encuentra que producen o miran lo que quiere el cliente en asociación con lo que quiere la empresa.

Su dinamismo es una forma de observar el entorno donde identifican las desviaciones y actúan mediante acciones correctivas, involucrando a la tecnología como factor importante ya que el cambio exige buscar equipos necesarios para la mejor prestación del servicio, permitiendo que la capacitación y entrenamiento se lleven constantemente considerando que el ambiente cambia con rapidez buscando la especialidad en sus puestos de trabajo. Como las personas son una parte esencial dentro de la administración, consideran que al trabajador se le debe asegurar su bienestar junto con el de la empresa en un 83.3% (ver gráfico 140) .

El nivel de educación que presentan los gerentes es el universitario con especializaciones en ramas de este mismo servicio, esto puede ser razón de la forma como administran haciendo las cosas correctas, optimizando todos los recursos, creando alternativas y sentido claro de lo importante que es tener al empleado como agente decisor en la información que recibe de su ambiente.

El control que se realiza de acuerdo a lo planeado es bastante flexible, puede ser causa del sistema que utilizan de que el empleado es un agente decisor ante un ambiente cambiante, al igual sus resultados son evaluados por el y por gerente.

Existen también formas que salen de los parámetros de la teoría enunciada, que son los puntos encontrados por fuera en la gráfica 242, que indican la forma antigua de realizar sus procedimientos; puede ser que como son empresas en donde la mayoría de los gerentes son socios o dueños de la empresa concentrándose hacia ellos en última la máxima delegación de autoridad, por lo cual a pesar de ofrecerle libertad a los trabajadores, tienden a que sean en base a reglas y normas, ajustándolos en un 75% (ver gráfico 148) para su desempeño. También su forma de controlar tiende a ser con supervisión continua, reaccionando y retroalimentando las funciones al personal de la empresa tendiendo a ser estructuralistas por lo enunciado anteriormente.

En el cuadro 12, se observa que la forma de planear y organizar en este subsector está directamente relacionada, es decir, el gerente permite la participación del empleado permitiendo que sea una estructura bastante orgánica donde al empleado se le considere un agente decisor; pero se observa que la forma de planear rompe con esta ideología ya que se le da un alto grado de independencia en la toma de decisiones al empleado, pero con participación del gerente, es decir con tendencia a la fijación de directrices sin participación del grupo; al igual la relación entre planeación y control es inversa, por poseer sistemas rígidos bajo supervisión continua, donde la supervisión de cada trabajador es evaluada por el gerente.

3.6 SUBSECTOR TEMPORAL

El servicio temporal se encuentra ubicado entre los puntos 2 y 3 (ver gráfico 243); de aquí su caracterización dentro de una teoría doctrina administrativa, por características encontradas que persiguen este modelo.

Los objetivo se mantiene por escrito y a disposición de la empresa, siendo el principal promover el empleo buscando mejor nivel de vida para la comunidad y menores costos para las empresas contribuyendo a bajar las tasas de desempleo.

Los gerentes presentan definido los perfiles de las personas que necesitan tener a disposición para ofrecer el servicio, teniendo en cuenta que éstos deben ser especialistas en la actividad a realizar; de igual forma, buscan que la empresa y el trabajador sean aspectos fundamentales considerando que necesitan que el trabajador preste u ofrezca buenos servicios, utilizando estímulos económicos y buenas tecnologías. Además las decisiones son tomadas por el gerente por ser él quien dirige la contratación del empleado y quien en algunas ocasiones remunera al personal.

La definición de los aspectos esenciales de la planeación como la misión, visión, objetivos y estrategias, son formulados en la mayoría por el gerente, es decir poco participativa; concentrando la delegación de autoridad en la alta gerencia como

característica de una estructura mecánica. Una explicación de esto podría ser que este servicio por ofrecer personal trata de mantener una ideología unánime de hacia donde quiere llegar. Al igual se utiliza el reglamento interno del trabajo para realizar su negocio.

Dentro de los motivos principales por el cual las personas cooperan está la responsabilidad, ya que por estar vinculados en cualquier empresa, necesitan mostrar un buen desempeño para así representar a la empresa de suministro de la mejor manera, retroalimentándolos periódicamente para brindar trabajadores más capacitados en el área en que se desempeñen.

Los sistemas de control son bastante rígidos con supervisión continua, reaccionando y retroalimentando las funciones al personal de la empresa.

Se presentan desviaciones en este sector donde se da una visión de lo que la gente quiere explotando a sus potenciales consumidores ajustándose a un ambiente dinámico e impredecible donde son cada vez más las expectativas y los cambios que se van presentando. También para la mejor prestación del servicio consideran que los trabajadores tengan por escrito y a su disposición los objetivos, incentivando al empleado la prestación del servicio.

La interrelación existente entre planeación, organización, dirección y control tiende a 1, considerándose que su sistema formal lo lleva a la poca participación del empleado en el la toma de decisiones; al igual existe un control estricto, con características de un sistema cerrado, rígido y mecánico.

3.7 SERVICIO PROFESIONAL

Por su comportamiento (ver gráfico 244), se caracterizó dentro de un modelo doctrina administrativa, justificándose por las características principales encontradas acordes con la teoría.

Existen reglas y normas para el desempeño de funciones que son ajustadas al empleado en 68% (ver gráfico 216), esto puede ser cierto por ser pymes donde la autoridad se concentra en la alta gerencia colocando al trabajador en una simple actividad rutinaria y conformista desarrollando poco su creatividad e innovación. La planeación, la organización y el control son realizadas por el gerente delegándole poca participación al empleado, pero difundíéndolas entre ellos y por escrito. En la planeación, la visión, misión, objetivos y estrategias son formuladas por el gerente; en la organización se presenta que la concentración de autoridad debe estar en la alta gerencia, haciendo énfasis en el manejo y procedimiento que tenga el empleado en el lugar de trabajo; en la dirección, se maneja las directrices sin participación del grupo; y en el control, son bastante rígidos con una supervisión continua, por esto tienen como característica, que alguien da las órdenes y los demás obedecen. Para la ejecución del trabajo motivan al trabajador por una remuneración, lo retroalimentan y capacitan periódicamente, teniendo cada uno una especialización de tareas en su puesto de trabajo.

La autoridad va del escalón más alto al más bajo, esto puede deberse a la característica que tienen los empleados en aceptar órdenes porque están de acuerdo con un conjunto de normas y de las cuales deriva el mando. Este tipo de autoridad se basa en que las acciones y procedimientos se hagan por escrito, confirmando así las ordenes establecidas por el gerente, tratando de evitar filtros de información.

Desarrollan recompensas para los trabajadores por el logro exitoso de las metas propuestas por considerarlo necesario porque así se vería mayor participación en los esfuerzos y los resultados serían mejores.

Se presenta división de trabajo donde cada empleado es especialista en su puesto, presentándose diferentes secciones y divisiones dentro de la organización. Se trabaja con una estructura mecánica bastante formal con apreciaciones informales que le permitan ser un poco flexible dentro de la empresa, se acogen al reglamento interno del trabajo para administrar el negocio. Al igual consideran que los resultado que han obtenido dentro de la empresa son gracias al desempeño de sus trabajadores por ser ellos quienes hacen que se suministre el servicio correcto.

El control que los empleados reciben no les permite dirigirse y controlarse personalmente sino que debe ser evaluado por el gerente, midiéndose su

desempeño en forma anticipada para verificar si existen desviaciones y así poder corregirlas mediante acciones apropiadas, reaccionando y retroalimentando conforme a lo planeado.

Se presentan tendencias que se visualizan en la gráfico 244, hacia una forma más abierta de hacer las cosas buscando variar ante situaciones cambiantes como la tecnología necesaria para ofrecer el servicio. Al igual buscan que el empleado se relacione con los objetivos que persigue la empresa, para lograr mayor efectividad en sus labores con miras tanto para el gerente como para todos los que conforman la empresa hacia lo que quiere el cliente.

Los datos obtenidos en el cuadro 12, permiten establecer una administración poco participativa, donde es el gerente quien planea, organiza, dirige y controla con característica de una autoridad donde alguien debe dar las órdenes y los otros las deben obedecer.

3.8 RESULTADOS DE LAS PYMES EN SU ADMINISTRACIÓN

El mediano y, sobre todo, el pequeño empresario, presenta algunas características en su modo de administrar:

- Deja interferir los asuntos familiares en la vida de la empresa y asignan responsabilidad a familiares menos capacitados que otros funcionario.
- Aprecia más la lealtad (y frecuentemente la incondicionalidad) más que las calidades y méritos de los empleados.
- Es autoritario
- No delega
- Rechaza la participación de los empleados en la orientación de la empresa o en las decisiones.
- No se interesa en opiniones diferentes de las propias.
- Es arrastrado por la rutina.
- Es individualista y bastante aislado: por tanto, no cree en alianzas
- Es autosuficiente y todero. Está poco dispuesto a pagar por asesorías de terceros, lo que lo lleva a graves errores y a inversiones perdidas.
- Es desconfiado, incluso frente a sus empleados.
- Da poco reconocimiento a sus empleados.
- Considera que la empresa son los accionistas y cuando más los mandos altos. No ve a los trabajadores de base como parte importante de la empresa.
- No está dispuesto a compartir los aumentos de productividad con los trabajadores.
- No comunica al resto de la empresa los asuntos importantes de ocurren, excepto para pedir más rendimiento o menos reclamaciones.

- Se caracteriza por despilfarrar el activo más valioso con que cuenta la empresa: las capacidades intelectuales y emocionales de sus empleados.

Se detectan cuatro áreas que son problemas para las Pymes actualmente, como son: financiamientos, recursos humanos, tecnología y mercado.⁵

El comportamiento de los empresarios actualmente está relacionado con todo lo anteriormente enunciado lo cual muestra que los resultados obtenidos con nuestro estudio son válidos.

⁵ ACOPI. Políticas, desarrollo de las pymes en Colombia. Banco interamericano de desarrollo. Departamento nacional de planeación. p. 87.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación sobre la caracterización de los modelos administrativos, para las Pymes de servicios personales, nos indica el comportamiento administrativo que presentan las empresas al establecer las metas, objetivos, planes estratégicos, dirección, organización y control; este comportamiento se ha relacionado con el avance que han tenido los modelos administrativos ya que se han identificado algunas teorías con los diferentes subsectores.

La aplicación de la teoría doctrina administrativa es la moda (estadísticamente) para este sector, por presentarse características afines en la administración. Este estilo administrativo muestra como el gerente se está enfrentando a los cambios tanto internos que se presentan a diario en una organización; sin embargo, se tiene en cuenta todos aquellos factores externos que influyen en la prestación del servicio. La especialidad de los trabajadores en su puesto de trabajo va acompañado de reglas y normas, bajo el mandato de un sólo superior, siendo característica de ellos la responsabilidad en sus actividades. Además, no se les permite participar en la formulación de planes administrativos ni en la toma de decisiones, pero si se les dan a conocer para que se orienten en una misma

proyección de lo que la empresa quiere lograr, presentándose un alto grado de autoridad en la alta gerencia.

Estas organizaciones están comprendidas por una estructura formal, lo que las ha llevado a ser prescriptivas y normativas. Incentivan al trabajador en dinero/especies considerándolos factores importantes que hoy en día se necesitan mucho para satisfacer necesidades básicas o primarias. Todas las acciones o procedimientos son manifestadas por escrito, para evitar filtros de información y para que quede constancia de todas las ordenes impuestas.

En forma general se observa que la tendencia que existe en la manera de administrar es la consecución de un modelo estructuralista, donde la forma burocrática y autocrática está combinada con un estilo humanístico que a pesar de ser rígidos en la planeación, organización y control, les permite ser flexibles en la dirección. La planeación se desarrolla teniendo en cuenta las opiniones del gerente con poca participación del empleado, pero si se difunde en forma amplia por toda la empresa, en forma escrita. Su organización formal se caracteriza principalmente por las reglas, reglamentos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros mirando a la organización como un todo donde cada uno trabaje e interactúe.

En la dirección se recompensa al trabajador con incentivos y/o especies, reconocimiento y realización personal, dándoles instrucciones sobre el modo de

trabajar, permitiéndoles desarrollar su creatividad e innovación. La forma de controlar es mediante sistemas rígidos con supervisiones continuas, evaluando los resultados en forma paralela entre el empleado y el gerente.

Tienen en cuenta el entorno, adaptándose a todos los cambios que se presentan, siempre y cuando su capacidad económica se los permita. La tecnología es la apropiada para la prestación del servicio sin ser considerada de punta ya que "en general, los problemas tecnológicos de las pymes se desprenden de su tamaño reducido, siendo muy difícil que al nivel individual una sola empresa pequeña o mediana pueda realizar actividades de investigación y desarrollo inclusive incorporar las tecnologías y servicios tecnológicos que requiere, sin asociarse o sin un decidido apoyo de las otras instancias"⁶

El cuadro 12 nos corrobora un enfoque orgánico y abierto donde los conflictos se manejan de manera grupal, se vive en torno al ambiente externo que puede afectar internamente a la organización; por tal motivo encontramos que las correlaciones son positivas; mostrando que la forma de planear, organizar, dirigir y controlar se dan en forma coordinada.

La certeza de este modelo, se puede relacionar con la situación actual, donde la mayoría de las pymes son administradas por los mismos propietarios, mostrando un estilo de doctrina administrativa que impide la participación del empleado en la

⁶ ACOPI. Políticas, desarrollo de las pymes en Colombia. Banco interamericano de desarrollo. Departamento nacional de planeación. p. 34

planeación desarrollándose con autocracia. Sin embargo, los cambios que se presentan necesitan de mayor participación de los empleados por ser ellos quienes están en contacto directo con el cliente y además son los empleados los que tienen respuestas acerca de las necesidades que presentan.

Por lo observado y analizado las empresas necesitan hacer de la prestación del servicio, una estructura menos formal, más orgánica, con mejoramiento del nivel tecnológico, menos centralizada, donde la comunicación sea más rápida y participativa, con acciones y procedimientos por escrito, para dejar constancia de estos, pero asociados con información grupal que permita la retroalimentación. Además que en la toma de decisiones se respete la participación del empleado, incentivando que el sea responsable de su puesto de trabajo y evalúe su desempeño.

Se debe trabajar con personal de mucha confianza, comprensible, muy autónoma, capacitado y profesional para desarrollar cada trabajo; esto permitirá que los empleados se expresen al máximo en el trabajo y que se conviertan en miembros activos que contribuyen al bien de la compañía. Además, el dar retroalimentación facilitará al individuo identificar sus debilidades y fortalezas y contar con apoyo para su crecimiento personal por lo tanto es necesario dentro de la empresa ofrecer seminarios, documentos, cassette de audio y video. Con mecanismos efectivos para elevar la eficiencia organizacional mediante el uso del trabajo en

grupo por ser este el que estimula al individuo en su sentido de pertenencia. Para su logro, se le debe inculcar la importancia de no solamente realizar su trabajo sino tener actitud de colaboración para con los demás.

También es importante establecer relaciones con las demás Pymes que conformen un subsector específico, considerando que mutuamente se pueden establecer aprendizajes que de una u otra forma sirvan para la mejor prestación del servicio.

BIBLIOGRAFIA

- ACOPI. Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Colombia. Banco Interamericano de desarrollo. Cartagena: Departamento nacional de planeación, 1998. Pág. 30-52, 86-88.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3ª edición. Bogotá: Mc Graw Hill,
- DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1986. Pág. 22-34, 39-51.
- FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª edición. Bogotá: Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1997. Pág. 50-65, 128-132.
- GOMEZ, José María. Estrategia para la competitividad del las Pymes. Cartagena: Mc. Graw Hill, 1998. Pág. 18-25.
- HILL, Chales W.L., Gareth R. Jones. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3ª Edición. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1992. Pág. 133-136.
- KOONTHZ, Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1996. Pág. 88-150.
- KOONTHZ, Harold, Heinz Weihrich. Elementos de Administración. 5ª edición. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill, 1995. Pág. 42-62.
- OUCHI, William. Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés. Japón: Norma, 1990. Pág. 3-115.
- Revista Gerente. La Gerencia del Siglo XXI. Junio de 1999. Pág. 4-18.
- Revista. Noticias seguridad. Consejo iberoamericano de seguridad. Agosto de 1999.
- SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Bogotá: Norma, 1989. Pág. 51-65.

- SIMON, Company & Shuster. La esencia de la administración estratégica. Santa Fé de Bogotá: Prentice Hall, 1995. Pág. 72-88.
- STONER, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. Administración. 6ª edición. México: Prentice Hall, 1993. Pág. 21-32.
- Universidad Militar Nueva Granada. Revista de la Facultad de Ingeniería. No. 7 Santa fé de Bogotá: Julio de 1999. Pág. 3-10.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a gerentes de la pequeña y mediana empresa de servicios personales

OBJETIVO: Identificar el tipo de modelo administrativo en la pequeña y mediana empresa de servicios personales en la ciudad de Cartagena.

I. INFORMACION GENERAL

1. Razón Social_____

2. Dirección

3. Nombre del gerente o representante_____

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

- a. Servicio de Vigilancia
- b. Servicios Turísticos
- c. Servicios de Educación
- d. Servicios de Asesoría y Consultoría
- e. Servicios Médicos
- f. Servicios Temporales
- g. Servicios Profesionales

5. ¿Cuáles son los objetivos de su organización?

—

6. ¿Actualmente con cuántos trabajadores cuenta? _____

II. INFORMACION SOBRE CAPACITACION

7. ¿Qué nivel de educación presenta el gerente de la empresa?

- a. Primaria
- b. Bachillerato
- c. Pregrado Cuál? _____
- d. Postgrado

INFORMACION ESPECIFICA

8. De las siguiente factores, cuál cree usted que es la que más afecta a su negocio:

- a. La competencia
- b. La situación económica del país
- c. Las políticas gubernamentales
- d. Falta de tecnología

9. ¿Mencione la teoría administrativa con la cual usted más se identifique?

- a. Administración científica
- b. Administración por objetivos

- c. Desarrollo organizacional
- d. Teoría Z
- e. Teoría Clásica
- f. Ninguna

10. ¿Qué beneficios ha obtenido con esta teoría?

- a. Se han logrado los objetivos propuestos
- b. Se ha involucrado más al personal en el proceso
- c. La empresa sigue igual

11. ¿Su principal objetivo es el de asegurar al máximo el bienestar de?

- a. La empresa
- b. El trabajador
- c. Ambos

12. ¿Quién toma las decisiones en su empresa?

- a. El gerente de la empresa
- b. El gerente y los empleados

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

- a. Reglamento interno del trabajo

- b. Reglamento y/o reglas de la empresa
- c. a y b

14. ¿La participación en el proceso de toma de decisiones por parte de su empleado, presenta la siguiente forma?

- a. La responsabilidad total en la toma de decisiones recae sobre la gerencia y no se le pide al empleado que aporte opiniones.
- b. El empleado tiene la responsabilidad de tomar decisiones básicamente de carácter técnico u otras decisiones que le sean atribuidas.
- c. La alta gerencia y el empleado están involucrados totalmente en el proceso de toma de decisiones.

15. ¿Qué estímulo utiliza la empresa para sus empleados?

- a. Económico y/o especie
- b. Ascenso
- c. Ninguno

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

Si _____

No _____

17. Los resultado de su empresa, se obtienen haciendo énfasis en:

- a. Tarea
- b. Tecnología
- c. Personas

18. ¿Qué tipo de autoridad utiliza usted para dirigir a sus empleados?

- a. Aquella en la cual los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas
- b. Aquella en la que los subordinados aceptan las órdenes del superior a causa de la influencia, de la personalidad y del liderazgo que lo identifica
- c. Aquella en la que los subordinados aceptan las órdenes, por mutuo acuerdo, en base a un conjunto de normas y reglas de la organización.

19. ¿Considera usted que para alcanzar la máxima eficiencia de la organización se debe ajustar al empleado a reglas y normas y preestablecidas?

Si _____

No _____

20. ¿La mayoría de las acciones y procedimientos se hacen por?

- a. Escrito
- b. Información verbal personalizada
- c. Información verbal grupal

21. ¿Su empresa mantiene plena confianza en?

- a. Reglas y normas
- b. Personas

22. ¿Mantiene relaciones con las demás entidades que presten el mismo servicio o producto?

Si _____

No_____

23. ¿Usted cree que las políticas con que se maneja esta empresa es una de las principales causas que conducen a la satisfacción del empleado en su trabajo?

Si _____

No_____

24. ¿Para su concepto cuáles son los motivos por los cuales las personas cooperan?

- a. Remuneración
- b. Realización personal
- c. Reconocimiento
- d. Responsabilidad

25. ¿Con qué frecuencia, se realiza la retroalimentación, capacitación y control de desempeño del personal?

- a. Constantemente
- b. Periódicamente
- c. Raras veces
- d. Nunca

Las preguntas 26 hasta 30 debe contestar ¿qué creer que es mejor?

26. a. Hacer las cosas de manera correcta

- b. Hacer las cosas correctas

27. a. Resolver problemas

- b. Crear alternativas

28. a. Cuidar los recursos

- b. Optimizar los recursos

29. a. Cumplir su deber

- b. Obtener resultados

30. a. Reducir costos

- b. Aumentar utilidad

31. ¿Con qué frecuencia se hacen los traslados, ascensos y/o promociones en su empresa?

- a. Semestralmente
- b. Anualmente
- c. Ocasionalmente
- d. No se hacen

32. ¿Alguna vez ha reestructurado su empresa?

Si _____

No _____

33. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que es más importante para su empresa?

- a. Ambiente
- b. Tecnología

34. ¿El logro exitoso de las metas propuestas, se debe reforzar con incentivos en dinero a sus empleados?

Si _____

No _____

35. ¿El proceso de comunicación en su empresa fluye?

- a. De la cadena de mando hacia los subordinados
- b. Libremente por toda la organización

36. ¿Es fácil para su empresa añadir negocios y productos nuevos?

Si _____

No_____

37. ¿El criterio para establecer los sueldos de los empleados es?

- a. Estabilidad económica de la empresa
- b. Resultados
- c. Antigüedad

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

Si _____

No_____

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

Si _____

No_____

40. ¿La vinculación del personal en su empresa se hace?

- a. A término fijo
- b. Término indefinido

Anexo B. Encuesta de validación y verificación del perfil organizacional

Razón Social: _____

Nombre del Gerente: _____

Subsector: _____

PLANEACION	CARACTERISTICAS 1	RANGOS					CARACTERISTICAS 2
La empresa observa el entorno en forma	Estable y predecible	1	2	3	4	5	Dinámico e impredecible
El nivel tecnológico en su empresa está:	Obsoleto	1	2	3	4	5	De punta
La visión se realizó teniendo en cuenta las opiniones	Del gerente	1	2	3	4	5	Participativa
La misión se realizó teniendo en cuenta las opiniones	Del gerente	1	2	3	4	5	Participativa
Las estrategias son planteadas por:	El gerente	1	2	3	4	5	En forma participativa
El plan estratégico se difunde:	Entre directivos	1	2	3	4	5	En forma amplia por toda la empresa
En la definición de objetivos	Nada queda por escrito y los objetivos casi no se comparten	1	2	3	4	5	Están por escrito y a disposición de los miembros de la empresa
ORGANIZACION							
La estructura de la empresa concentra la delegación de autoridad en:	Alta gerencia	1	2	3	4	5	Niveles inferiores
La estructura en su empresa es:	Mecánica	1	2	3	4	5	Orgánica
Se establecen líneas de autoridad en base a:	Existen reglas y normas para el desempeño de funciones	1	2	3	4	5	No existen ni reglas ni normas para el desempeño de funciones
La departamentalización en su empresa conlleva a:	Producir lo que quiere la empresa	1	2	3	4	5	Producir o mirar lo que quiere el cliente
En su estructura organizacional se hace énfasis en:	El manejo y procedimiento de los empleados en el lugar de trabajo	1	2	3	4	5	El manejo de las nuevas tecnologías, la competencia, nuevos mercados, etc.
DIRECCION							
El desempeño del trabajador en su puesto de trabajo:	Son rutinarios y conformistas	1	2	3	4	5	Son creativos e innovadores
La autoridad para tomar decisiones dentro de su	Se fijan las directrices sin participación del grupo	1	2	3	4	5	Otorga un alto grado de independencia a los

empresa se distribuye de tal forma que							subordinados utilizando poco su poder
Las personas contribuyen al cumplimiento de las metas basados en:	Instrucciones sobre el modo de trabajar	1	2	3	4	5	Capacitación y entrenamiento constante para la toma de decisiones en ambientes que cambian con rapidez
El trabajador se ve motivado a desarrollar sus actividades en búsqueda de:	Un incentivo en dinero y/o especies	1	2	3	4	5	Reconocimiento, realización personal, responsabilidad
Los logros exitosos de los empleados en el puesto de trabajo	No son recompensables por considerarse que corresponde a su labor	1	2	3	4	5	Son recompensables por considerar que los motivará a mejorar su labor
Las barreras y fallas en la comunicación surgen por :	Una estructura organizacional de muchos niveles, que dificultan el libre tránsito de ésta	1	2	3	4	5	Hay una estructura muy plana donde los empleados en ocasiones no entienden en forma clara los mensajes transmitidos y recibidos
Para que la comunicación con la empresa sea confiable y sincera se debe	Manejar un sistema de comunicación donde todas las acciones y procedimientos sean por escrito, evitando así los filtros de información	1	2	3	4	5	Manejar un sistema de comunicación donde la interacción entre los subordinados y gerente permite la retroalimentación, preguntas y respuestas inmediatas
Una de las mejores formas de decidir cuanta autoridad será necesaria para lograr una tarea es :	El gerente sea el único que participe en la decisión	1	2	3	4	5	El empleado que será responsable de esa tarea participe en la decisión
CONTROL							
Los sistemas de control son:	Rígidos	1	2	3	4	5	Flexibles
Se controla la ejecución del trabajo con	Supervisión continua	1	2	3	4	5	Guía con un supervisor
La evaluación de los resultados se da por	La contribución de cada trabajador evaluado por el gerente	1	2	3	4	5	La dirección y el control de cada empleado
La medición del desempeño se hace	En forma anticipada con el fin de detectar las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas	1	2	3	4	5	Se hace al momento de identificar las desviaciones y actúe mediante acciones correctivas
Usted como gerente puede corregir las desviaciones durante el proceso de la siguiente forma	Reaccionando y retroalimentando las funciones al personal de la empresa	1	2	3	4	5	Reorganizando los planes y diseñando las metas de proyección en la empresa

ANEXO C. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ENCUESTADAS PARA EL PRIMER INSTRUMENTO (VER HOJA DE EXCEL)

ANEXO D. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA ENCUESTADAS PARA EL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN (VER HOJA DE EXCEL)