Análisis de los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación que poseen los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales en las pymes colombianas Periodo 2010-2020.

Eduardo Ulloque Padilla
CC: 1104135826

Modalidad:
Monografía

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
SANTADER FCNI
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga
2022

Análisis de los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación que poseen los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales en las pymes colombianas Periodo 2010-2020.

Eduardo Ulloque Padilla
CC
1104135826

Modalidad:
Monografía

DIRECTOR
Yulian Hernando Rojas Mayor

Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
SANTADER FCNI
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga
2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos
Exigidos por las Unidades Tecnológicas
De Santander, para operar por el título de tecnólogo
En producción industrial, según el acta de
Comité de trabajo de grado No. 137-01-04 con fecha 03 de marzo de 2023.
Evaluador: Sonia Ovalle

Firma del Evaluador

Firma del Director

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 8

INTRODUCCIÓN 10

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 12

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.2 JUSTIFICACIÓN 13

1.3. OBJETIVOS 14

1.3.1. OBJETIVO GENERAL 14

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14

2. MARCO REFERENCIAL 15

2.1. MARCO TEÓRICO 15

2.3. MARCO CONCEPTUAL 17

2.4. MARCO HISTÓRICO 19

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION 22

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO 23

4.1 REVISIÓN ANALÍTICA DE LOS PRINCIPALES MODELOS GERENCIALES, PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y SISTEMAS ORGANIZATIVOS 23

4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 23

4.1.2 CALIDAD TOTAL 29

4.1.3. MEJORAMIENTO CONTINUO KAIZEN 33

4.1.4. JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME) 38

4.1.5 REINGENIERÍA 43

4.1.6 EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO) 50

4.1.7 OUTSOURCING (TERCERIZACIÓN) 58

5.1. REVISIÓN DE LAS PUBLICACIONES RELACIONADAS CON EL ANÁLISIS DE LAS PYMES COLOMBIANAS 68

5.1.1. "INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN: UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS" (GONZÁLES CAMPO & HURTADO AYALA, 2014) 68

5.1.2 "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PALMERO DE LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA" (DAZA CORREDOR, BELTRÁN GARCÍA, & SILVA RODRÍGUEZ, 2021) 75

5.1.3 "CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS Y DE SUS FUNDADORES: UN ANÁLISIS DESDE DOS REGIONES DEL PAÍS" (FRANCO ÁNGEL, 2019) 78

6. RESULTADOS 87

7. CONCLUSIONES 94

8. RECOMENDACIONES 95

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96

10.1 BIBLIOGRAFÍA 96

LISTA DE FIGURAS

_Toc115653348

FIGURA 2.1 CICLO DEMING 33

FIGURA 3.1 MÉTODO KAIZEN PARA LA MEJORA CONTINUA 36

FIGURA 3.2 SOMBRILLA DE KAIZEN 38

FIGURA 4.1 MODELO JUST IN TIME 39

FIGURA 5.1 METODOLOGÍA DE LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS 44

FIGURA 5.2 GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO APLICADOS A LA REINGENIERÍA 47

FIGURA 6.1 PILARES DEL EMPOWERMENT 53

FIGURA 6.2 PILARES DEL EMPOWERMENT 55

FIGURA 7.1 CICLO DE VIDA DEL OUTSOURCING 62

FIGURA 7.2 ETAPAS DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE OUTSOURCING 68

FIGURA 8.1 INDICADORES DE LAS PYMES ANALIZADAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN 73

FIGURA 9.1 NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A DIVERSAS ÁREAS EMPRESARIALES 77

FIGURA 10.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES ANALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN 79

FIGURA 10.2 NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES ANALIZADAS 81

FIGURA 10.3 VARIABLES EXTERNAS QUE INCIDEN EN EL DECRECIMIENTO DE LAS PYMES 82

FIGURA 10.4 VARIABLES INTERNAS QUE INCIDEN EN ÉXITO DE LAS PYMES 84

FIGURA 10.5 ÍNDICES DE LA INFLUENCIA QUE TIENEN LAS VARIABLES INTERNAS EN LOS INDICADORES EMPRESARIALES..... 85

FIGURA 11.1 MATRIZ FODA DE LOS NIVELES DE ACONDICIONAMIENTO, INNOVACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES, ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES 87

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como finalidad analizar en un período estándar (2010-2020) los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales de las pymes, de tal manera que a través de una matriz FODA se logre compilar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de estas organizaciones. En esta línea, se desarrolla una monografía diagnóstica, descriptiva y teórica que analiza los estudios publicados de autores prestigiosos de Colombia, las cuáles analizan evaluativamente a unas 500 pymes que se posicionan en diferentes localidades del país y que pertenecen a diversas áreas comerciales, industriales y tecnológicas. En la investigación se analizaron diversos modelos gerenciales y prácticas administrativas, entre los cuáles se incluyeron planeación estratégica, Just In Time, la filosofía Kaizen, Calidad total, Reingeniería, Empowerment y Outsourcing. Asimismo, se realizó una revisión de los principales estudios que se han realizado sobre los niveles de innovación, alineación organizacional y crecimiento empresarial de las pymes. Los resultados revelan, entre otros, que 1) existen escasez de innovación tecnológica e industrial; 2) ambientes organizacionales estables, motivadores y empoderados; 3) un crecimiento empresarial lento pero ascendente. En esa línea, se sintetiza que en las pymes hay disponibilidad intelectual y gerencial para transicionar en nuevos modelos de negocio más sostenibles y estratégicos, para así adaptar innovaciones disruptivas que reformulen significativamente los procesos, sistemas y metodologías desactualizadas, ineficientes e improductivas. La principal problemática que impide el progreso es falta de inversión, capital y recursos, por lo que es indispensable formular políticas públicas que eleven los niveles de asociación entre pymes y entidades estatales destinadas a financiar los proyectos empresariales de las pymes que tengan las condiciones para innovar.

PALABRAS CLAVE. Pymes, innovación, sistemas organizacionales, gerencia estratégica.

INTRODUCCIÓN

La globalización del sistema comercial, las innovaciones disruptivas de los sistemas tecnológicos, las fluctuaciones en el escenario organizacional, las reformas políticas, legislativas y ambientales, entre otros factores contextuales, exigen que las organizaciones reestructuren, reprogramen y rediseñen sus modelos programáticos para que así su praxis esté alineada de manera competitiva a la gestación exponencial de cambios disruptivos que experimenta su entorno. Continuamente las organizaciones que residen en escenarios con elevados niveles de competitividad, se formulan preguntas como: ¿cuáles son los procesos más relevantes y determinantes en el acto de elevar los niveles de eficiencia en la praxis de suministrar un producto? ¿existen los recursos para estandarizar los procesos más relevantes? ¿es posible elevar los niveles de eficiencia, optimización y dinamicidad de los procesos? ¿se pueden reducir los ciclos de producción? ¿es posible estandarizar la metodología PHVA?

La problemática surge en las pymes colombianas cuando identifican los aspectos estructurales y funcionales que tienen que reacondicionarse y remodelarse, pero resulta que no tienen el capital humano y financiero para realizar las respectivas mejoras. En esta línea, comenta un especialista que realizó una investigación de las pymes colombianas: “De acuerdo con la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT- (2015-2016), solo el 21,5% de las empresas encuestadas son innovadoras en sentido amplio y el 75% de estas no innovan. Estas empresas aducen que las principales razones para no innovar son la escasez de recursos propios y las dificultades para acceder a financiamiento externo a la empresa. Del capital invertido por estas empresas en actividades científicas, tecnológicas y de innovación en el año 2016, solo el 20% corresponde a pymes” (Franco Ángel, 2019).

En ese sentido, es indispensable que las organizaciones, particularmente laspymes, desarrollen un enfoque sistémico y holístico, en cual consiste en identificar,analizar y evaluar a las organizaciones desde una perspectiva integral que incluya todas las interrelaciones e interdependencias en sus procesos y áreas organizativas. Desde esta perspectiva, todos los modelos gerenciales, prácticas administrativas y e innovaciones organizacionales deben fundamentarse en 4pilares imprescindibles que se articulan con los siguientes objetivos: 1) Identificar las problemáticas que están incidiendo significativamente en los niveles de eficiencia, productividad y eficacia de comercialización; 2) Implementar estándaresy sistemas de eficiencia para así prescindir de las actividades operativas superfluas e innecesarias; 3) investigar y formular iniciativas que desmantelen procesos, sistemas y metodologías que sean improductiva, ineficiente y excesivamente complicadas de ejecutar y/o accionar; 4) Modelar, perfilar e innovar metodologías ysistemas de identificación, análisis y resolución de problemáticas en aspectos operacionales.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La difusión exponencial de innovaciones tecnológicas, la globalización del sistema comercial y las fluctuaciones en los escenarios socioeconómicos en las organizaciones modernas ha elevado sin precedentes los niveles de competitividad en todas las áreas empresariales, por lo que todas las empresas colombianas, desde las pymes hasta las multinacionales, deben formular estrategias y programas destinados al acondicionamiento, desarrollo e innovación de sus sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales. En este contexto, los informes, como el publicado el 2017 por Confecámaras, desvelan un escenario negativo en el que, en promedio, las empresas tienen afianzada una filosofía empresarial inflexible que se traduce en nulas innovaciones en materia tecnológica, industrial y organizacional, además de que en su esfera socioempresarial predominan tendencias relacionadas a la resistencia al cambio. Como resultado, esto ha generado que los sistemas, metodologías, normativas y políticas estandarizadas en estas empresas queden en una condición desfasada e incluso retrógrada, lo cual está afectando significativamente sus probabilidades de posicionarse en su respectiva esfera comercial. De hecho, el estudio aludido anteriormente revela que el 60% de empresas emergentes de Colombia se quiebra antes cumplir cinco años de existencia, de los cuáles el 98% son microempresas (Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L. M., & Guevara, J. S., 2017). En esa secuencia de ideas, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los niveles acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas organizacionales, administrativos y gerenciales de las pymes colombianas entre el período 2010-2020?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Estrategas empresariales, como Edgar van den bergue y consultorías especializadas, como the boston consulting group sostienen que una de las formas más efectivas de elevar las posibilidades comerciales, empresariales e industriales de toda categoría de empresas es estandarizando unos principios, modelos y filosofías que se enfoquen en infundir en la gerencia y en los agentes del cambio un pensamiento visionario e innovador, pues estas cualidades son esenciales para formular y profesionalizar los programas, los modelos y las estrategias de acondicionamiento, evolución e innovación de todos los sistemas administrativos, gerenciales y organizacionales (Van de Berghe, É., 2016). Esto, desde una perspectiva general, tiene diversas implicaciones tecnológicas –con el progreso de las tecnologías hay más posibilidades de dinamizar la evolución de sistemas globales que se apliquen a otras áreas-; económicas –con la implementación de sistemas más eficientes se logrará elevar los niveles de eficiencia de las empresas, y esto acelerará el crecimiento económico-; sociales –con la estandarización de principios, valores y filosofías organizacionales enfocadas al pensamiento holístico se logrará elevar los niveles de competitividad e innovación que progresivamente van a satisfacer más eficazmente las necesidades y expectativas de los consumidores- y ambientales –el desarrollo de la reingeniería inactivará progresivamente todos los sistemas y procesos que afectan la ecología de los ambientes- (Hurtado, N. C., 2020). La población beneficiada serán las mismas empresas que implementen estos programas de innovación empresarial, porque elevará los niveles de eficiencia y competitividad interna y externa. Además, de que los clientes y la sociedad en general logrará satisfacer con más eficacia y profesionalidad sus necesidades y expectativas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales de las empresas colombianas a través de la revisión comparativa de investigaciones diagnósticas –formuladas en un período máximo de diez años- que evaluaron los indicadores de sus respectivas empresas y la revisión de los modelos teóricos más prestigiosos y acreditados que plantearon las formas ideales de gestionar una organización.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar evaluativamente los modelos administrativos, organizacionales y gerenciales más prestigiosos y acreditados que han formulado los estrategas empresariales, especialistas, académicos y organizaciones consultoras especializadas.

- Identificar los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales de las empresas colombianas, mediante una búsqueda de fuentes secundarias de los últimos diez años, estableciendo una visión general de los indicadores de estas organizaciones.

- Esquematizar en una matriz DOFA el nivel de acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales de las empresas colombianas, el cuál sintetizará las características más relevantes de los análisis evaluativos realizados a empresas colombianas y, además, la formulación de soluciones derivadas de los modelos teóricos previamente revisados analíticamente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

Actualmente las organizaciones atraviesan por fases decisivas en las que, para posicionarse, afianzarse y transicionar en la esfera comercial necesitan perfeccionar el nivel acondicionamiento, evolución e innovación de sus modelos gerenciales, organizacionales y gerencial. Con este fin, en la presente investigación se le dará una especial relevancia al modelo Kaizen, ya que es un pilar fundamental para la innovación, el progreso y la transición empresarial. Asimismo, se procede a articular este modelo con la planeación estratégica, la calidad total, la reingeniería y el outsourcing.

El modelo Kaizen es una de las prácticas administrativas más relevantes de la gerencia japonesa, por lo que su prestigio social trasciende, desde un concepto aplicado a un determinado contexto particular, a una filosofía gerencial que se adapta universalmente a toda variedad de organizaciones de todas las esferas sociales. Kaizen es un modelo cuya implementación entrelaza a todo el personal, desde el gerente, los ejecutivos, los administrativos, los operarios y demás trabajadores relacionados con la producción e industrialización. Asimismo, este programa no es tan sólo un estándar metodológico de eficiencia y austeridad en los presupuestos y recursos de la empresa, sino también una filosofía de evolución continua que tiene como finalidad elevar los niveles de optimización, eficacia práctica y sostenibilidad de todas las áreas que convergen en las actividades empresariales, entre ellas la gerencia, la administración, las finanzas y los modelos de comercialización. En ese sentido, es esencial identificar las problemáticas, formular objetivos organizacionales, evaluar cuantitativamente el valor financiero de las fallas derivadas por un nivel de calidad insuficiente, determinar el nivel de

aplicabilidad a través de un esquema SIPOC, definir la colectividad de integrantes que participarán de manera directa en la formulación teórica de las líneas estratégicas del modelo, “crear el chárter del proyecto” y, finalmente, inaugurar la realización del proyecto.

Asimismo, es indispensable aplicar otros modelos estratégicos para garantizar que las organizaciones estén continuamente en evolución, por lo que se resaltan la planeación estratégica y el modelo de calidad total. En relación con la planeación estratégica, las estrategias formuladas en el proceso de la planeación estratégica no están exclusivamente direccionados a afianzar, perfeccionar y ecologizar las relaciones con los “stakeholders” que inciden directa o indirectamente en la organización, sino también –y con el mismo protagonismo- en generar un valor que diversifique de manera integral a todos los actores que estén integrados en modelo de negocio. Así, los objetivos organizacionales de la planeación estratégica pretenden elevar los niveles de productividad, excelencia, seguridad y confianza de los acreedores, directores, sindicatos, ejecutivos, medios de comunicación, consumidores, inversionistas, proveedores, y demás grupos de interés.

En relación con la Calidad total, se afirma que es una filosofía de mejora continua que induce a una organización a alinear sus procesos, metodologías y sistemas a estándares elevados de sofisticación, profesionalismo y eficacia práctica. Esta filosofía es integral y sistémica, lo que significa que no sólo aplica a las operaciones industriales y productivas, sino que también se extiende a áreas administrativas, comerciales, gerenciales y corporativas. Como la calidad total es la filosofía gerencial y estándar metodológico sobre el que se materializan, acondicionan y perfeccionan los “modelos de excelencia”, es tendencia que se esté continuamente en un proceso de redefinición, rediseño, reestructuración y reacondicionamiento de los modelos que configuran a las diferentes actividades organizacionales, administrativas, comerciales, productivas e industriales. Con ese fin, se suele

emplear el “ciclo Deming, PDCA o espiral de mejora continua”, el cual es un modelo administrativo en el que la filosofía de la “autoevaluación continua” que entrelaza cíclicamente a los procesos, sistemas y metodologías de la empresa en un ciclo de innovación, optimización y depuración.

En este escenario, es imprescindible tener ponderado el concepto de reingeniería, el cuál es decisivo para implementar modelos innovadores. Así, la reingeniería consisten en 1) implementar en los procesos de industrialización estándares y normativas vinculadas a sistemas de balance, coordinación y flujo; 2) fomentar e incentivar a nivel organizacional modelos éticos de excelencia, eficiencia y eficacia práctica en el primer tratamiento y manufacturación de los insumos y productos; 3) posicionar en la filosofía gerencial programas cohesivos, integrales e inclusivos que permitan al personal tener un rol especial en el análisis, investigación, innovación e implementación de nuevos programas, iniciativas y proyectos

Como premisas generales que se desarrollarán teóricamente en el proyecto, se aludirá que todo sistema programático de innovaciones debe alinearse en función de: 1) implementar en los procesos de industrialización estándares y normativas vinculadas a sistemas de balance, coordinación y flujo; 2) fomentar e incentivar a nivel organizacional modelos éticos de excelencia, eficiencia y eficacia práctica en el primer tratamiento y manufacturación de los insumos y productos; 3) posicionar en la filosofía gerencial programas cohesivos, integrales e inclusivos que permitan al personal tener un rol especial en el análisis, investigación, innovación e implementación de nuevos programas, iniciativas y proyectos

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Habilidad de absorción.** Articulada en tres fases, 1) fase de identificación: revela el nivel de asociación con el ambiente externo, la obtención de

información sistémica sobre actividades de comercialización, aprovisionamiento y almacenamiento de productos y sistemas logísticos; 2) fase de asimilación: revela el nivel en el que una organización explota la praxis de su capital humano, es el estudio se emplean las prácticas de "planificación del personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección del personal, formación del personal, desarrollo de carreras profesionales, evaluación del desempeño, política retributiva, administración del personal, relaciones laborales, gestión de prevención de riesgos laborales"; 3) fase de explotación: es articulada por una "variable categórica" que revela las especificación categorial de los sistemas tecnológicos que se hacen visibles a través del patrimonio informativo de conocimiento, metodologías, modelos y prácticas administrativas que posibiliten la convergencia de capital humano y recursivo de las organizaciones. Para resaltar, estas variables se categorizan a través de "tecnología fuerte basada en el desarrollo interno, tecnología buena basada el posicionamiento basada en la adquisición, tecnología sostenible basada en la igualdad a las demás empresas del sector, tecnología débil basada una falta de actualización y modernización". Además, existe otra variable que revela el modelo estratégico que adopta la empresa según las tipologías aplicadas en el estudio, las cuales son "exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas".

- **Innovación.** Se refiere a las mejoras en los procesos, sistemas, metodologías, modelos y políticas de la organización. Este ítem es evaluado a través de tres variables que se emplean en el estudio: 1) "innovación en productos y/o servicios articuladas en creación, cambios o mejoras, 2) innovación en procesos articulados en adquisición de nuevos equipos, cambios o mejoras en procesos, 3) innovación en sistemas de gestión articulados en cambios o mejoras en dirección o gestión, en compras y aprovisionamientos, y en la parte comercial".

- **Gestión estratégica.** es la línea de acción gerencial que se ejecuta una vez definido, perfilado y estandarizado el programa derivado del proceso integral de la planeación estratégica. Como las empresas atraviesan diversas fases en las que sus sistemas administrativos se reorganizan y se adaptan, y su personal involucrado analiza, evalúa, asimila y aplica los nuevos estándares, los índices de productividad en los primeros periodos pueden no satisfacer las expectativas. Para evitar en lo posible toda retrogradación es indispensable actuar con previsión y proactividad, y es precisamente en este escenario en el que la gestión estratégica diseña resoluciones, lineamientos y esquemas informativos que entrelacen las metodologías de coordinación administrativa y alineación organizacional, para así garantizar la realización de los objetivos perfilados en el proceso de la planificación estratégica.
- **Calidad total.** Se comprende a través de la implementación de una filosofía de mejora continua que induce a una organización a alinear sus procesos, metodologías y sistemas a estándares elevados de sofisticación, profesionalismo y eficacia práctica. Esta filosofía es integral y sistémica, lo que significa que no sólo aplica a las operaciones industriales y productivas, sino que también se extiende a áreas administrativas, comerciales, gerenciales y corporativas. Así pues, el modelo de la calidad total tiene la finalidad de perfilar las condiciones óptimas e ideales para la satisfacción de los consumidores, así como todo el espectro de los stakeholders –ejecutivos, accionistas, acreedores, proveedores, legisladores estatales, etc-. A

2.4. MARCO HISTÓRICO

En un período de 2010 al 2015 Gonzales Campo y Hurtado Ayala realizan un estudio sistemático sobre las características de las pymes en Colombia. Esta investigación tuvo como finalidad definir la relación que tiene la capacidad de la

empresa de analizar y potencializar el sistema de información multifacético que se tiene del ambiente externo con la innovación en las organizaciones colombianas de la categoría mipymes. Lo relevante de este estudio es que se precisaron las condiciones en las que reside el potencial y aplicación de innovación en estas organizaciones, así como del nivel ingeniosidad y efectividad con el que se puede extraer conocimiento del ambiente externo y potencializarlo como a través de prácticas ligadas al benchmarking. Como conclusión a esta investigación, se ponderó que las organizaciones tienen estandarizado en su filosofía gerencial y en el ambiente organizacional unas determinadas prácticas administrativas que le confieren al personal las capacidades, las competencias, los recursos y los incentivos para que logren armonizar y entrelazar los conocimientos destilados del ambiente interior y exterior. Así, las organizaciones tienen sistemas y metodologías programáticas que le permiten identificar, dilucidar, procesar y evaluar los conocimientos e informaciones que se destilan del ambiente interno y externo.

En el periodo 2010 a 2017 se realizó una investigación sobre el ambiente organizacional de las pymes del sector palmero en el país de Colombia. Esta fue realizada por Daza Corredor, Beltrán García y Silva Rodríguez. Este estudio fue realizado a unos 1234 trabajadores que laboran en cuatro organizaciones que pertenecen a la sección palmera del territorio Caribe. Asimismo, se desarrollaron entrevistas y análisis diagnósticos a unos 301 integrantes de diferentes categorías administrativas, técnicas y operativas. A los participantes se les eligió a través de un “muestreo aleatorio estratificado”, lo que le confiere al estudio un estatus más plausible, contrastable y relevante. Como conclusión, se evidenció que las políticas administrativas y los sistemas comunicativos de las organizaciones fomentan la integración y sinergia del personal, por lo que se apoyan mutuamente para lograr materializar los objetivos organizaciones.

En el período 2010 – 2019 se realizó una investigación de la caracterización de las pymes de Colombia. Esta fue realizada por Franco Ángel. El presente estudio tuvo la finalidad de, a través de un análisis investigativo, caracterizar un total de 384 pymes colombianas –micromercados, micronegocios, pequeñas y medianas organizaciones-, las cuáles integran un 42% de las organizaciones totales del país. Con el fin de desarrollar la investigación, se adoptó la modalidad estadística de tipo cuantitativo en el que, a partir de encuestas estructuradas previamente, se tiene como objetivo recopilar información sobre las características relevantes de estas organizaciones y así tener una visión sistemática de sus condiciones financieras, comerciales, organizacionales y gerenciales. Como conclusión relevante, se detectó que, en relación con los índices de crecimiento empresarial, se estima queel 13% de las organizaciones han tenido un descenso en sus utilidades debido a una reducción en sus ventas en un período de 5 años. En contraste, el 87% de las organizaciones han elevado su índice de ventas, un 21% de ellas han tenido incrementos que superan el 20% de las ventas iniciales promedio de hace 5 años. En lo relacionado con la expansión del personal, se visibiliza que el 50% de las empresas han tenido un incremento del 300% de su personal inicial. Este último dato sintoniza con las tasas de empleo, las cuáles según el Banco Mundial (2015), han hecho que en Colombia las pequeñas y medianas empresas generen un 60% de puestos laborales fijos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación se procede a desarrollar una monografía diagnóstica, descriptiva, analítica, teórica y evaluativa articulada en tres pilares estructurales: 1) revisión exploratoria y sistemática de los principales modelos gerenciales, prácticas administrativas y sistemas organizacionales; 2) Análisis descriptivo, metodológico y ponderativo de los estudios publicados de autores prestigiosos de Colombia, las cuáles analizan evaluativamente a unas 500 pymes que se posicionan en diferentes localidades del país y que pertenecen a diversas áreas comerciales, industriales y tecnológicas; 3) Síntesis de carácter evaluativo en el que se articula de manera analítica e inferencial las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las pymes colombianas.

Por otra parte, la investigación fue realizada a través de una revisión exploratoria en las principales fuentes acreditadas de información de las que se dispone actualmente: Se seleccionaron artículos, informes, revistas y libros a través de buscadores como Scielo, HighBeam Research, HighBeam Research, Redalyc, y RefSeek. Asimismo, se procedió a investigar en el repositorio de las Unidades Tecnológicas de Santander con la finalidad de revisar algunos proyectos relacionados con las temáticas que se desarrollan en esta monografía.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1 Revisión analítica de los principales modelos gerenciales, prácticas administrativas y sistemas organizativos.

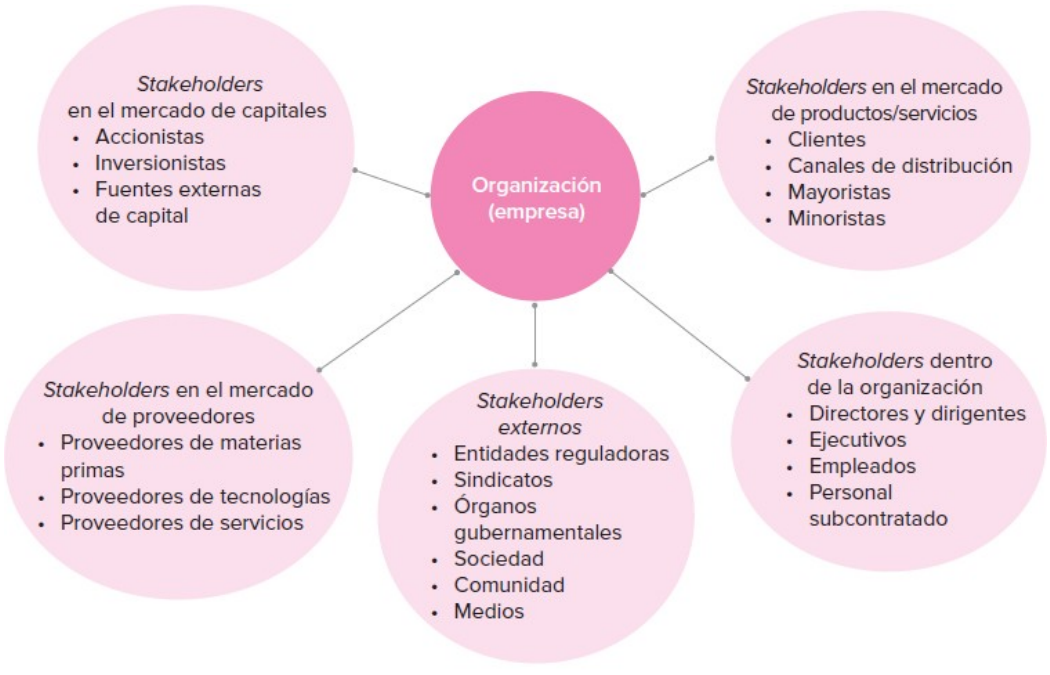
A continuación, se procede a analizar evaluativamente los modelos administrativos, organizacionales y gerenciales más prestigiosos y acreditados que han formulado los estrategas empresariales, especialistas, académicos y organizaciones consultoras especializadas.

4.1.1 Planeación estratégica

En líneas generales, este estándar y filosofía metodológica posibilita la formalización holística e integral de la actividad administrativa para así perfilar estratégicamente las líneas de acción que son destinadas a materializar con eficacia, eficiencia y sostenibilidad los objetivos organizacionales. En sintonía con estos conceptos, la planeación estratégica delinea el desarrollo empresarial a través de: a) un meticuloso, integral e imparcial análisis de las variables que naturalizan el entorno de los actores que inciden directa o indirectamente en las actividades empresariales; b) una revisión sistemática de las tendencias que configuran la esfera comercial –el mercado-; y, finalmente c) la planificación, diseño, evaluación y estandarización de estrategias que garanticen de una manera sostenible, transparente y sistemática el éxito de los programas y agendas gerenciales. En ese sentido, este modelo gerencial se enfoca en definir, formular y acondicionar las estrategias globales de cada empresa con la finalidad de agenciar las condiciones para elevar los niveles de posicionamiento en la esfera comercial donde interactúa, y todo a través de un esquema integral, cohesivo y sistemático que puntualiza unas determinadas líneas de acción. Para ello, durante este proceso se formula preguntas organizativas como: ¿cómo es la estructura del modelo de negocio? ¿está sistematizada y articulada? ¿cuáles son las tendencias y comportamientos de

la esfera comercial en la que convergen la competencia y otras organizaciones que inciden sutil o significativamente en las condiciones del modelo de negocio? ¿cuál es la finalidad del negocio, su sentido de existir? ¿de qué manera se pretende materializar los objetivos organizacionales? ¿qué métricas, parámetros e indicadores pueden confirmar o desconfirmar el éxito de las estrategias gerenciales y los sistemas administrativos? Precisamente es en este contexto en el que un especialista sostiene que "basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada" (Chiavenato, 2016).

Figura 1.1 Stakeholders



Fuente: “Planeación estratégica” por Chiavenato (2016).

Debido a las fluctuaciones y disrupciones de los escenarios en los que la planeación estratégica realiza su análisis y síntesis evaluativa, las estrategias programadas por las organizaciones pueden ser susceptibles de redefiniciones, reestructuraciones e incluso, de innovaciones disruptivas que reformulen los pilares fundamentales de la filosofía corporativa, el modelo de negocio, los objetivos organizacionales y los estándares normativos, tácticos y operativos. En alineación con estas premisas, este modelo debe ser acondicionado por las siguientes características:

- **“Ser sistemática”.** Su enfoque de aplicación no está particularizado y además no es especializado, pues este modelo es fundamentalmente holístico, integral y sistémico. Esto significa que la planeación estratégica no va a focalizarse en un área específica de los departamentos –planeación táctica-, ni tampoco en los procesos, sistemas y recursos de las áreas productivas, comerciales y administrativas –planeación operativa-. En ese sentido, la filosofía de este modelo es articular y entrelazar a la organización desde una perspectiva global, como un todo, en el que se definan los objetivos organizacionales que van a configurar el estándar metodológico de todas las áreas de la empresa.

- **“Enfocarse al futuro”.** En el accionar de este modelo se le confiere un especial énfasis y relevancia a la visión organizacional, la cual delinea los objetivos y la finalidad última del modelo de negocio y sus respectivas actividades empresariales. En esta línea, la planeación estratégica es una modalidad de la prospectiva estratégica, pues su filosofía es la previsión de escenarios futuros para así formular estrategias eficaces, sostenibles y visionarias que logren adaptarse a las fluctuaciones que probablemente se

presenten en los contextos internos y externos de las empresas y de sus respectivos entornos.

- **"Crear valor".** Las estrategias formuladas en el proceso de la planeación estratégica no están exclusivamente direccionados a afianzar, perfeccionar y ecologizar las relaciones con los "stakeholders" que inciden directa o indirectamente en la organización, sino también –y con el mismo protagonismo- en generar un valor que diversifique de manera integral a todos los actores que estén integrados en modelo de negocio. Así, los objetivos organizacionales de la planeación estratégica pretenden elevar los niveles de productividad, excelencia, seguridad y confianza de los acreedores, directores, sindicatos, ejecutivos, medios de comunicación, consumidores, inversionistas, proveedores, y demás grupos de interés.

- **"Ser participativa".** Uno de los pilares fundamentales de la planeación estratégica es que cada uno de los integrantes de la organización deben entrelazarse con la agenda gerencial, la filosofía corporativa y la renovación organizacional, para así pluralizar y diversificar el proceso de análisis, evaluación y reorganización de la cada uno de los aspectos que convergen en el plan de negocios de la empresa. Esto implica organizar sesiones de socialización, discusión y exposición en los que los actores que participa en las actividades de cada una de las áreas de producción, administración y/o comercialización. En ese sentido, el plan estratégico debe estar alineado a las necesidades reales de los integrantes de la empresa e, incluso, de algunos de los stakeholders. Otro aspecto es que una vez consolidadas las innovaciones del plan estratégico, estas deben ser reveladas meticulosa y transparentemente a todos los actores implicados en ese cambio, para así garantizar algo que se denomina "alineación estratégica y organizacional".

- **"Tener continuidad".** Las innovaciones, reformulaciones y estrategias derivadas de la planeación estratégica no son absolutas, universales yválidas para todos los escenarios futuros, esto se debe a que los contextos que inciden en las relaciones con la organización son susceptibles a fluctuaciones y disrupciones que tienen el potencial de renaturalizar y reacondicionar significativamente la lógica evaluada en el proceso de formulación del plan estratégico. En esa línea, la planeación estratégica debe ser un proceso permanente y periódico que le confiera continuidad a los análisis evaluativos del entorno. La periodicidad de este proceso está condicionada en función de la variabilidad del entorno, pues cuanto mayor sea el potencial disruptivo del entorno mayor será el impacto que tendrá en el plan estratégico de la organización.

- **"Ser implementada".** El plan estratégico debe acondicionarse de tal manera que sus iniciativas, programas e innovaciones sean accionables yejecutables por los actores implicados en ellos. Es por ello que este modelo debe acondicionarse de manera que sea explicativa, ilustrativa y específica,para que así sea materializada de manera eficiente, eficaz y sostenible. Esees el principal desafío, acondicionar e implementar lo planificado en el contexto real de la empresa.

- **"Ser monitoreada".** La eficacia práctica del plan estratégico es evaluada y ponderada a través de métricas, indicadores y parámetros específicos que revelan las estadísticas del éxito de las nuevas políticas estandarizadas. Todos estos medidores de resultados están delineados por datos financieros que posibiliten la revisión continua y periódica de los efectos que están generados las innovaciones que se planificaron. Esto es indispensable e

imprescindible debido a que las métricas e indicadores permiten tomar acciones correctivas, predictivas y de previsión, para así garantizar la sostenibilidad del nuevo ciclo de gerencia integral.

La gestión estratégica es la línea de acción gerencial que se ejecuta una vez definido, perfilado y estandarizado el programa derivado del proceso integral de la planeación estratégica. Como las empresas atraviesan diversas fases en las que sus sistemas administrativos se reorganizan y se adaptan, y su personal involucrado analiza, evalúa, asimila y aplica los nuevos estándares, los índices de productividad en los primeros periodos pueden no satisfacer las expectativas. Para evitar en lo posible toda retrogradación es indispensable actuar con previsión y proactividad, y es precisamente en este escenario en el que la gestión estratégica diseña resoluciones, lineamientos y esquemas informativos que entrelacen las metodologías de coordinación administrativa y alineación organizacional, para así garantizar la realización de los objetivos perfilados en el proceso de la planificación estratégica. En este sentido, el siguiente diagrama revela las seis aristas de implementación del sistema de gestión propuestos por Norton y Kaplan:

Figura 1.2 Sistema de gestión basado en la estrategia

Fuente: “Planificación estratégica” por Intelnaes (2016), https://corporacionintelnaes.com.ec/planificacion-estrategica/

4.1.2 Calidad total

“La calidad total y la cultura del mejoramiento continuo son metas organizacionales que permiten brindar una mayor satisfacción al usuario de un servicio o sistema, en el marco de sus políticas organizacionales. La implantación de un Modelo de Calidad tiene un papel transformador otorgando un valor agregado al servicio, con su impacto en la eficiencia organizacional, mejoramiento continuo, control o reingeniería de procesos y optimización de recursos, aumento del desempeño y productividad” (Chacón & Rugel, 2018). Desde esta perspectiva, la calidad total se comprende a través de la implementación de una filosofía de mejora continua que induce a una organización a alinear sus procesos, metodologías y sistemas a

estándares elevados de sofisticación, profesionalismo y eficacia práctica. Esta filosofía es integral y sistémica, lo que significa que no sólo aplica a las operaciones industriales y productivas, sino que también se extiende a áreas administrativas, comerciales, gerenciales y corporativas. Así pues, el modelo de la calidad total tiene la finalidad de perfilar las condiciones óptimas e ideales para la satisfacción de los consumidores, así como todo el espectro de los stakeholders –ejecutivos, accionistas, acreedores, proveedores, legisladores estatales, etc-. A las prácticas derivadas del modelo de la Calidad Total se les define a través de ocho principios, entre ellos están los expuestos por una organización relacionada con las normas ISO: “1) Orientación hacia los resultados, 2) orientación al cliente, 3) liderazgo y coherencia en los objetivos, 4) gestión por procesos y hechos, 5) desarrollo e implicación de las personas, 6) aprendizaje, innovación y mejora continuos, 7) desarrollo de alianzas, y finalmente, 8) responsabilidad social” (Escuela Europea de Excelencia, 2018).

Como la calidad total es la filosofía gerencial y estándar metodológico sobre el que se materializan, acondicionan y perfeccionan los “modelos de excelencia”, es tendencia que se esté continuamente en un proceso de redefinición, rediseño, reestructuración y reacondicionamiento de los modelos que configuran a las diferentes actividades organizacionales, administrativas, comerciales, productivas e industriales. Con ese fin, se suele emplear el “ciclo Deming, PDCA o espiral de mejora continua”, el cual es un modelo administrativo en el que la filosofía de la “autoevaluación continua” que entrelaza cíclicamente a los procesos, sistemas y metodologías de la empresa en un ciclo de innovación, optimización y depuración. Este sistema es uno de los más empleados por las organizaciones modernas, por lo que es imprescindible revisarlo desde todo su esquema conceptual para así reorientarlo al contexto de la organización en la que se pretende realizar una reformulación evaluativa de los programas estratégicos y su respectiva praxis.

Este ciclo se categoriza en cuatro fases:

- **Planificar:** En esta primera fase la organización realiza un análisis identificativo de las problemáticas que inciden sutil o significativamente en los niveles de productividad, para así proceder a formular objetivos, estrategias y tácticas que permitan reacondicionar a los factores que inducen la existencia de ineficiencias, irregularidades y anormalidades en los procesos de la empresa. En esta fase se investigan preguntas como: ¿cuáles son las problemáticas que inciden negativamente en la productividad y sostenibilidad en las actividades empresariales? ¿qué objetivos se deben estandarizar? ¿qué indicadores de revisión evaluativa existen y cuáles deben perfeccionarse? ¿cuáles metodologías y prácticas administrativas deben implementarse para evolucionar en términos de eficiencia, productividad, sostenibilidad y rentabilidad?

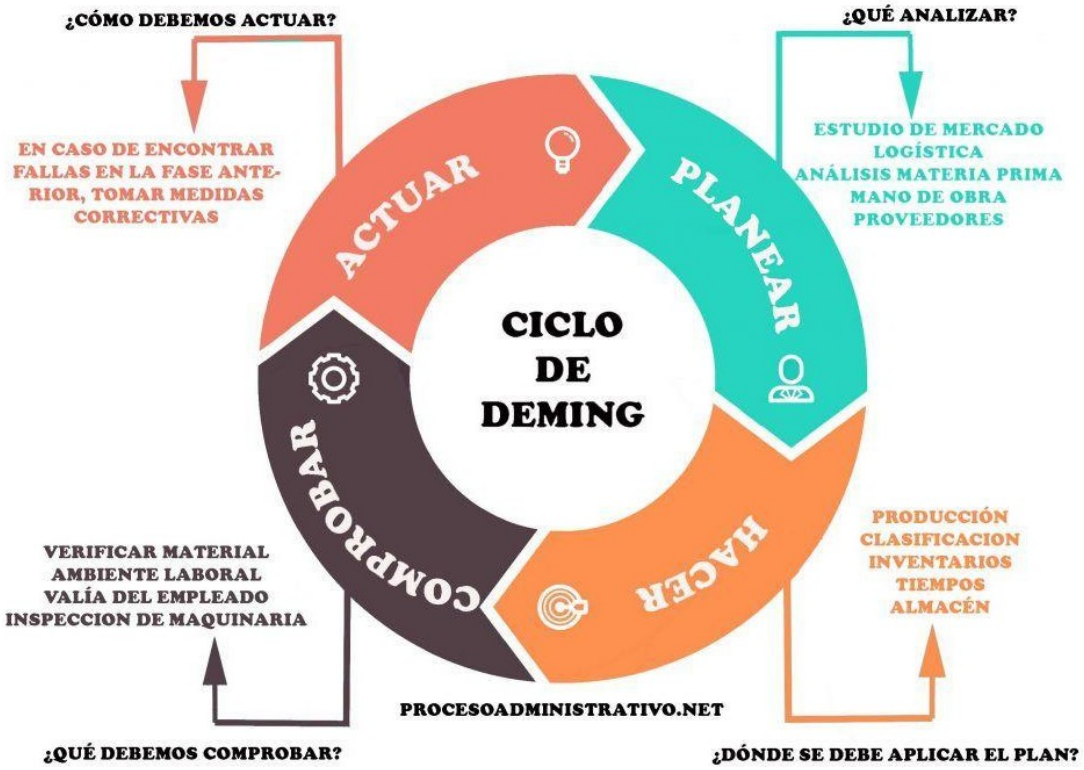
- **Hacer:** En esta segunda fase la organización direcciona una parte significativa de sus energías, recursos y movimientos a la implementación y aplicación de los objetivos, estrategias y tácticas que fueron planificados en la fase anterior. En este escenario, se evalúan y revisan las innovaciones propuestas; se realizan rectificaciones al plan estratégico inicial si hay factores que imposibiliten su ejecución o si no es lo más acertado; se registran las acciones ejecutadas y sus efectos; y, finalmente, se cualifica a los actores y agentes del proceso para que formulen e implementen las correcciones que se solicita para solucionar posibles fisuras en las innovaciones planificada. Asimismo, se debe resaltar que en esta etapa es indispensable que todos los actores que convergen en la aplicación de las innovaciones propuestas estén sistemáticamente coordinados, pues el éxito

del plan estratégico depende del nivel de asociación, integración y reciprocidad entre el personal, los administrativos y la alta gerencia.

- **Verificar:** En esta tercera fase la organización atraviesa una etapa receptiva en la que comienza realizar análisis evaluativos de los niveles de eficacia práctica, sostenibilidad organizativa y alineación estratégica de las innovaciones e iniciativas formuladas en la primera fase y aplicadas en la segunda fase. En este escenario la organización realiza toda una revisión de las métricas e indicadores que se implementaron desde la primera fase; así pues, se examina si las líneas de acción programadas son la perfecta praxis que necesita la organización para evolucionar en materia de posicionamiento comercial, filosofía corporativa y desarrollo organizacional. Cabe resaltar que en esta fase se suelen emplear instrumentos como KPI'S, Check lists, diagrama de Pareto, entre otros.

- **Actuar:** En la cuarta y última fase la organización define las acciones correctivas, las revisiones estructurales y las innovaciones que deben reacondicionar y redefinir el programa de acción planificado en la primera fase. Si por el contrario no se detectaron irregularidades, fisuras e inexactitudes en el programa estratégico y en su respectiva praxis, y los indicadores revelan resultados excelentes, se procede a registrar y documentar todo el proceso y se ratifican al integrarlos en las actividades de productividad empresarial. En caso de que definitivamente los indicadores y métricas revelen que las iniciativas y proyectos planificados no elevan los índices de evolución organizacional, se procede a realizar un retroanálisis para así dilucidar en que aspectos se falló y comenzar nuevamente el ciclo desde la primera fase.

Figura 2.1 Ciclo Deming



Fuente: “Ciclo PHVA” por Administra tu empresa (2021), https://procesoadministrativo.net/

4.1.3. Mejoramiento continuo Kaizen

El modelo Kaizen es una de las prácticas administrativas más relevantes de la gerencia japonesa, por lo que su prestigio social trasciende, desde un concepto aplicado a un determinado contexto particular, a una filosofía gerencial que se adapta universalmente a toda variedad de organizaciones de todas las esferas sociales. Kaizen es un modelo cuya implementación entrelaza a todo el personal, desde el gerente, los ejecutivos, los administrativos, los operarios y demás trabajadores relacionados con la producción e industrialización. Asimismo, este programa no es tan sólo un estándar metodológico de eficiencia y austeridad en los presupuestos y recursos de la empresa, sino también una filosofía de evolución

continua que tiene como finalidad elevar los niveles de optimización, eficacia práctica y sostenibilidad de todas las áreas que convergen en las actividades empresariales, entre ellas la gerencia, la administración, las finanzas y los modelos de comercialización. Es por ello que una revisión meticulosa de este modelo afirmó que: “En tanto la administración este preocupada por los asuntos de producción y calidad, estará enfocada en ser mejor, lo que es parte primordial del Kaizen, por tanto, es importante saber en qué se puede mejorar, reconocer una necesidad, identificando los problemas, de tal manera que se identifiquen las verdaderas causas del problema”. (Yanez Mañay, 2016).

En el proceso de la implementación del método Kaizen se pueden resaltar los pilares fundamentales –explicados por Gómez Espejel (2018)- que son decisivos para gerenciar de manera coordinada, estratégica y visionaria las diversas fases en las que se ejecuta este modelo:

a) **“Definición”.** Identificar las problemáticas, formular objetivos organizacionales, evaluar cuantitativamente el valor financiero de las fallas derivadas por un nivel de calidad insuficiente, determinar el nivel de aplicabilidad a través de un esquema SIPOC, definir la colectividad de integrantes que participarán de manera directa en la formulación teórica de las líneas estratégicas del modelo, “crear el chárter del proyecto” y, finalmente, inaugurar la realización del proyecto.

b) “**Medición”.** Evaluar meticulosamente los indicadores KPIs, planificar y redactar un esquema conceptual de síntesis de información recopilada, diseñar un “flowdown CTQ”, dilucidar las líneas de acción –tendencias- y variabilidad de los procesos, sistemas y metodologías, y, finalmente, sintonizar los niveles de efectividad en el negocio con las percepciones y

conceptos que los consumidores han exteriorizado a sus respectivas comunidades.

c) **"Análisis".** Realizar revisiones evaluativas del nivel de confiabilidad de las métricas, parámetros e indicadores estandarizados, sintetizar la información recopilada, analizar el plan estratégico a través de "Value Stream Mapping", chequear las fallas, desperfectos e ineficiencias frecuentes, formular tesis acerca de las posibles causales de origen, examinar la forma en la que está distribuida la información y evaluar sus nexos.

d) **"Mejora".** Emplear técnicas como brainstorming para así realizar sesiones en las que se formulen diversas soluciones a las problemáticas detectadas, desarrollar criterios y perfiles de evaluación para así ponderar el nivel de influencia que tienen las innovaciones formuladas y sostenibilidad, definir las innovaciones que se van a materializar y evaluar mediante unos modelos –especialmente CTQ- su eficacia práctica.

e) **"Control".** Ejecutar las mejoras e innovaciones estandarizadas, garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad en la praxis de las estrategias planificadas, evaluar mediante indicadores su sostenibilidad, registrar la retroalimentación y extenderlo a cada una de las esferas que configuran la organización.

En lo relacionado con la gestión de procesos, la metodología Kaizen se formula preguntas como: ¿cuáles son los procesos más relevantes y determinantes en el acto de elevar los niveles de eficiencia en la praxis de suministrar un producto? ¿existen los recursos para estandarizar los procesos más relevantes? ¿es posible elevar los niveles de eficiencia, optimización y dinamicidad de los procesos? ¿se

pueden reducir los ciclos de producción? ¿es posible estandarizar la metodología PDCA?

Figura 3.1 Método Kaizen para la mejora continua

Fuente: “Resumen del libro El método Kaizen” por Gómez Espejel (2018)

Es indispensable resaltar es que la metodología Kaizen no se enfoca exclusivamente en formular e implementar innovaciones que eleven los índices de optimización de una determinada área de la organización, pues como filosofía su enfoque de aplicación es más diverso, esto debido a que su concepción implica en aplicar progresiva y paulatinamente toda variedad de mejoras, sin importar si sus efectos son insignificantes y no representan una innovación que eleve los índices de optimización, las estadísticas de excelencia y los indicadores de sostenibilidad de manera significativa. En ese sentido, el modelo Kaizen no solamente va a

formular, adaptar e implementar innovación en materia de tecnologías de mantenimiento, sistemas globales de información, procesos operativos, máquinas y accesorios vinculados a la producción e industrialización, sino también se enfoca en perfeccionar los modelos administrativos que coordinan a estos mecanismos y que pueden tener un influencia explícita o implícita en sus índices de optimización y excelencia.

Normalmente, en las organizaciones occidentales las innovaciones y mejoras derivadas de un estándar de calidad se implementan en la revisión evaluativa de los desperfectos, irregularidades y fisuras de los productos al principio de su diseño o al final de su manufacturación. Este escenario no está alineado a la filosofía Kaizen, pues precisamente esta metodología se enfoca particularmente en los estándares de calidad desarrollados durante la ejecución y realización de los procesos y actividades vinculadas a la producción, administración o comercialización. Asimismo, este modelo es de accesibilidad universal, lo que significa que su filosofía de evolución continua puede ser aplicada por toda diversidad de organizaciones, desde multinacionales hasta pymes -e incluso, micronegocios-. Esto se debe a que los pilares fundamentales de Kaizen se articulan bajo la premisa de que no se pretende, necesariamente, en cristalizar innovaciones disruptivas o revoluciones radicales que transformen de manera instantánea los procesos, metodologías, mecanismos y sistemas que se entrelazan para efectuar las actividades empresariales. En este contexto, una investigación precisa que “Kaizen no requiere necesariamente de una técnica sofisticada o de una tecnología avanzada, para poder implementarlo, es solo necesario tener técnicas sencillas y aplicables en conjunto como son las 7 herramientas del control de calidad que son: diagrama de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, gráficas de control, diagramas de dispersión y hojas de comprobación. Por otra parte, para lograr ser innovador sin la metodología Kaizen es necesario de una gran inversión, además de complementarlo con una tecnología altamente sofisticada” (Yanez Mañay, 2016).

Figura 3.2 Sombrilla de Kaizen

Fuente: "Kaizen – Mejora continua" por Padilla (2020), https://www.mayugo.net/curso/98

4.1.4. Justo a tiempo (Just in Time)

Just In Time es una de las metodologías más globalizadas, estandarizadas e implementadas en el escenario empresarial, tan así que toda la diversidad de organizaciones exitosas, prescindiendo de su categoría, sintonizan sus modelos administrativos con la praxis del Just In Time. En relación con sus conceptos estructurales, este recurso metodológico aplica una filosofía de eficiencia, optimización y productividad en el que se producen los elementos que

exclusivamente se solicitan, se diseñan en las cantidades que son imprescindibles, y todo esto, justo en la línea temporal en la que se están agendando. Desde esta perspectiva, la metodología Just In Time se fundamenta en 4 pilares imprescindibles que se articulan con los siguientes objetivos: 1) Identificar las problemáticas que están incidiendo significativamente en los niveles de eficiencia, productividad y eficacia de comercialización; 2) Implementar estándares y sistemas de eficiencia para así prescindir de las actividades operativas superfluas e innecesarias; 3) investigar y formular iniciativas que desmantelen procesos, sistemas y metodologías que sean improductiva, ineficiente y excesivamente complicadas de ejecutar y/o accionar; 4) Modelar, perfilar e innovar metodologías y sistemas de identificación, análisis y resolución de problemáticas en aspectos operacionales.

Figura 4.1 Modelo Just In Time

Fuente: “Planificación justo a tiempo” por Enterprise Logistic (2012), https://enterlogistics.wordpress.com/planificacion-justo-a-tiempo/

En líneas generales, como objetivo principal del Just In Time se puede resaltar la afirmación de “El JIT se enfoca en un aspecto fundamental llamado enfoque proactivo, que consiste en identificar problemas antes de que surjan consecuencias espontáneas, este se refuerza desde la mejora continua en todas las áreas del sistema productivo que permite cumplir el principal objetivo, que es colocar en evidencia los problemas fundamentales dentro del sistema” (Mendoza Vega & Vega Palomino, 2014). En esa secuencia de ideas, la filosofía de este modelo consiste en posicionar en los procesos productivos estándares proactivos que posibiliten gestionarlos, coordinarlos y dinamizarlos de manera controlada, estratégica y sistemática, esto con el fin de accionar los planes gerenciales sin que existan contratiempos, interrupciones, fallas mecánicas y humanas, desperdicios desmesurados u otras problemáticas imprevistas. Asimismo, en el JIT es indispensable posicionar sistemas eficientes que minimicen los presupuestos y recursos de producción, al tiempo en que se mantienen o incluso se elevan los estándares de calidad. En este último enfoque el JIT se basa de tres pilares fundamentales: 1) implementar en los procesos de industrialización estándares y normativas vinculadas a sistemas de balance, coordinación y flujo; 2) fomentar e incentivar a nivel organizacional modelos éticos de excelencia, eficiencia y eficacia práctica en el primer tratamiento y manufacturación de los insumos y productos; 3) posicionar en la filosofía gerencial programas cohesivos, integrales e inclusivos que permitan al personal tener un rol especial en el análisis, investigación, innovación e implementación de nuevos programas, iniciativas y proyectos.

La implementación del Just In Time requiere que la organización tenga definidas, acondicionadas y reguladas las funcionalidades de los sistemas logísticos, de tal manera que exista una perfecta comunicación, sincronización y retroalimentación en la cadena de suministro en la que interactúan mayoristas, distribuidores,

proveedores, fabricantes y consumidores. Con la globalización de los mercados, los softwares y las tecnologías de la información, es indispensable gestionar estratégicamente los sistemas stock, el acondicionamiento logístico, la programación de los pedidos, los sistemas de transporte, la gestión de las solicitudes de los clientes y las relaciones de comercialización. En este contexto, unos especialistas sostienen que: “si realmente se desea y anhela aplicar esta metodología en un sistema de producción, se debe priorizar los problemas que se presentan y establecer posibles soluciones llevándolas a cabo por medio de mecanismos establecidos por la organización. Para implementar esta metodología dentro de un sistema operacional se debe establecer un diagrama de flujo que se divide en cinco fases las cuales son: 1) Cómo poner el sistema en marcha; 2) Mentalización, 3) Mejorar los Procesos; 4) Mejoras en el Control; 5) Relación Cliente- Proveedor” (Mendoza Vega & Vega Palomino, 2014). Así, en definitiva, para estandarizar de manera eficaz, eficiente y sostenible la filosofía del Justo a Tiempo, se tienen que programar iniciativas de eliminación de todos los procesos, fases, sistemas y metodologías que no significan algún valor especial desde la perspectiva de los objetivos organizacionales, la filosofía gerencial y los diseños innovadores estandarizados. En este sentido, se debe analizar de manera meticulosa y sistemática los modelos de almacenamiento, tanto su metodología de instalación, su categoría de gestión y su dinámica de productos. Esto con la finalidad de “simplificar el proceso de recepción y expedición de la mercancía”.

Ventajas del Just In Time

- Simplificación de los niveles de stock. En la cadena de suministro se agendan unas determinadas existencias, las cuales se organizan en función de lo que en términos reales se está solicitando. Con esto se logra optimizar los

tiempos de almacenamiento de los artículos en bodega, así como del acondicionamiento de las instalaciones.

- Previsión de los niveles de caducidad o detrimento de los artículos**.** Con la filosofía del JIT se previene que los productos se deterioren, deformen o se disuelvan –dependiendo de las características fisicoquímicas-. Para esto el JIT se regula a través de la administración de bodegas y sistemas de almacenaje, en los que se posicionan mecanismos inteligentes de rotación.
- Reducción de los períodos de “carga” y “descarga” de la mercancía
- Elevación de los niveles de competitividad de las organizaciones debido a que se disminuyen de manera significativa los presupuestos y otros recursos destinados a financiar los costos vinculados al inventario y almacenamiento.
- Simplificación de las diversas etapas de la cadena de suministro, por lo que el sistema adquiere dinamicidad, elasticidad e innovación.

Desventajas del Just In Time

- En dado caso en el que no se implemente el JIT de manera analítica, sistemática y estratégica, es probable que existan contratiempos, desabastecimiento o ineficiencias en el ciclo de los productos en su respectiva cadena de suministro.
- El JIT requiere que le suministren de manera oportuna información exacta y específica a todo el personal asignado en el tratamiento de los productos, así como también al espectro de actores que interactúan en la cadena de suministro para la adecuada recepción y expedición de los productos.
- En la fase de la implementación del JIT es imprescindible que todas las áreas de la organización estén alineada a su filosofía, no sólo los departamentos implicados en la producción. Por lo que se deben invertir recursos para lograr articular, entrelazar y coordinar a los diferentes niveles de la organización.

- Se elevan los índices presupuestales debido a que aumentan los valores en las compras de materia prima por causa de que se programan compras en cantidades inferiores. Asimismo, se elevan los presupuestos requeridos para cambiar al proveedor asignado.

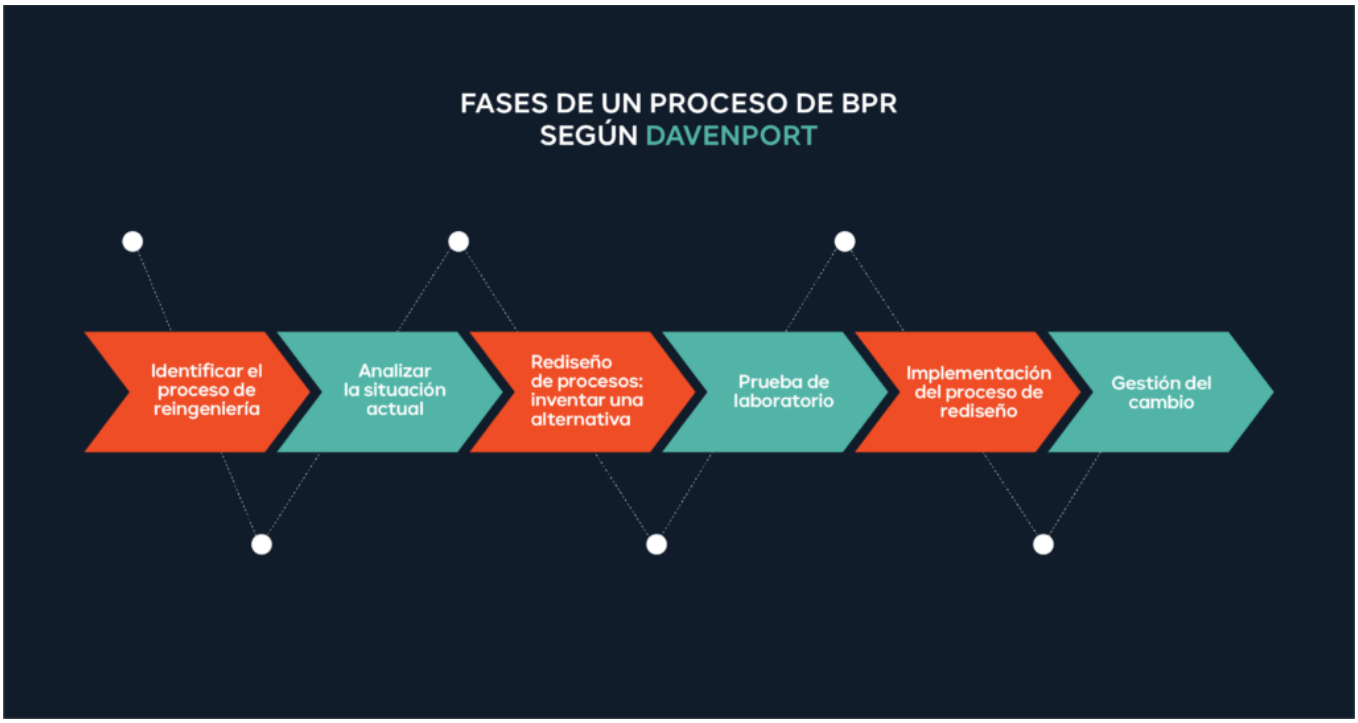
4.1.5 Reingeniería

La reingeniería consiste es un proceso de innovación sistemática en que se redefinen, rediseñan, reprograman, reorganizan y/o reacondicionan los procesos, estándares, sistemas, metodologías y políticas programáticas de la organización. En ese sentido, la reingeniería es una reestructuración significativa de los estándares metodológicos que configuran la praxis de los procesos que definen las líneas de acción en materia industrial, comercial, administrativa, gerencial y financiera. Estos replanteamientos estructurales se aplican con la finalidad de elevar los niveles de eficiencia, sostenibilidad, innovación, productividad y calidad en el agenciamiento y desarrollo de unos determinados productos y/o servicios que se comercializarán. En esa secuencia de ideas, a) la reingeniería direcciona sus líneas de acción a reestructurar los procesos, sistemas y metodologías de una organización; b) las innovaciones formuladas son radicales y fundamentales, no son revisiones correctivas accesorias y cosméticas; c) las innovaciones reestructuran la totalidad de un proceso, sistema o metodología; y, finalmente, d) las innovaciones normalmente se enfocan exclusivamente en los pilares programáticos de una determinada línea de acción.

La globalización del sistema comercial, las innovaciones disruptivas de los sistemas tecnológicos, las fluctuaciones en el escenario organizacional, las reformas políticas, legislativas y ambientales, entre otros factores contextuales, exigen que las organizaciones reestructuren, reprogramen y rediseñen sus modelos programáticos para que así su praxis esté alineada de manera competitiva a la

gestación exponencial de cambios disruptivos que experimenta su entorno. En este contexto es, precisamente, en el que la reingeniería se posiciona como un modelo de innovación estructural que le posibilita a las organizaciones adaptarse y posicionarse ante escenarios fluctuantes que transforman economías, tecnologías, estándares comerciales y sistemas de negocios. En caso de que no se aplique este modelo, los procesos, metodologías, sistemas y programas de la organización quedarán desfasados, desactualizados e ineficientes, por lo su posicionamiento comercial y la sostenibilidad de su modelo negocio seguramente se desnivelará y, en el peor de los escenarios, quedarán colapsados de manera definitiva e irreversible.

Figura 5.1 Metodología de la aplicación de la reingeniería de procesos



Fuente: “Reingeniería de procesos: gestión de alto nivel para reducir costos” por Ruiz (2021), https://interfaz.io/reingenieria-de-procesos-una-tecnica-de-gestion-de-alto-nivel-para-reducir-costos-empresariales-y-mejorar-la-competitividad/?lang=es

La reingeniería posiciona, a través de metodologías específicas, una simplificación en los sistemas de agenciamiento industrial, tecnológico y técnico, para así adaptarse a los avances disruptivos de las sociedades modernas. En este sentido, las reestructuraciones e innovaciones planificadas deben estar alineados a los nuevos estándares y requisitos de las demandas en la sofisticación tecnológica –y otros niveles de calidad-, agencias comerciales, dinamicidad y programas de eficiencia presupuestal en los costos productivos, expresado, en otros términos, en perfilar en la organización metodologías más accesibles, intuitivas, eficientes y dinámicas.

Cómo síntesis de las funcionalidades de la aplicación del modelo de reingeniería en el área vinculada a las relaciones comerciales –negocios- y programas productivos, se establecen las siguientes acciones resultantes:

Servicio

- Dinamización y agilización de los sistemas comunicativos que regulan las asesorías, solicitudes, reclamos y preguntas que necesitan los clientes.
- Reducción en los períodos de recepción, acondicionamiento y entrega de los servicios agendados.
- Sofisticación, innovación y calidad en todas las áreas vinculadas a la imagen que se le transmite a los stakeholders.
- Alineación estratégica y organizacional.
- Registros informativos sin inexactitudes e irregularidades.
- Metodologías accesibles, intuitivas, eficientes y dinámicas.
- Políticas, normativas, lineamientos y estándares flexibles.

Costos

- Simplificación de los esquemas presupuestales.

- Disminución de los valores presupuestales vinculados a los procesos industriales, administrativos, comerciales y técnicos.
- Establecimiento de límites en la cantidad de acciones operativas.
- Tecnologías eficientes, intuitivas, accionables y seguras.
- Eficiencia en los recursos informativos y comunicativos, se prescinde de todo proceso físico superfluo que pueda ser reemplazado digitalmente.
- Desarrollo de sistemas operacionales en los que se reduzcan al máximo la posibilidad de fallas que obstaculicen la producción.
- Disminución de inventarios.

En el modelo de la reingeniería se emplean diversos pilares metodológicos que poseen un enfoque peculiar y exclusivo, por lo que es indispensable tener sistemáticamente definidos las variables que caracterizan de manera significativa el contexto de aplicación. Claro está, hay contextos en los que es indispensable utilizar toda la variedad de métodos teóricos dada la dinamicidad y plasticidad de su naturaleza organizativa y corporativa. Con este fin, se procede a describir tangencialmente los métodos teóricos que se suelen emplear:

- Revisión analítica, sintética y evaluativa de los datos extraídos a través de la exploración, ponderación y comprensión sistemática de la literatura que han publicado los especialistas, profesionales y otras figuras intelectuales sobre la reingeniería.
- Interpretación de las tesis, evaluación de sus niveles de eficacia práctica, formulación de hipótesis y estandarización de metodologías a través de los métodos lógicos de inducción –inferencia de conclusiones generales atravésde la revisión de premisas particulares-, deducción –inferencia de conclusiones particulares necesarias a través de la revisión de premisas generales- y analogía –inferencia de conclusiones a través del

establecimiento de una relación entre cosas o hechos que comparten características semejantes-.

- "El método histórico-lógico", el cual consiste en la identificación de las líneas históricas de las temáticas desarrolladas en el estudio investigativo, y su progreso evolutivo en el contexto de las organizaciones a través de la revisión sistemática de la literatura acreditada y especializada que han publicado las figuras intelectuales de sobre la reingeniería.
- Enfoque sistémico y holístico, en cual consiste en identificar, analizar y evaluar a las organizaciones desde una perspectiva integral que incluya todas las interrelaciones e interdependencias en sus procesos y áreas organizativas. En alineación con este método, la reingeniería fundamenta sus análisis y reformulaciones a través de la integración sistémica de todos los actores –tangibles e intangibles- que tienen un rol significativo en los procesos.

Figura 5.2 Gestión de procesos de negocio aplicados a la reingeniería.

Fuente: “Gestión procesos de negocio” por Expert Soft (2018), https://www.softexpert.com/es/solucao/gestion-procesos-negocio-bpm/

Ventajas en la implementación del BPM en los procesos de reingeniería:

- Reducción en la cantidad de personal asignado para ejecutar actividades empresariales que no posean un valor agregado significativo.
- Disminución en los presupuestos destinados en subsanar el tiempo desperdiciado, esto a través del diseño de sistemas automáticos y óptimos.
- Decrecimiento de los niveles de espera en la atención y asesoría que requieren los consumidores a partir de su revisión, evaluación, monitoreo e innovación de los mecanismos vinculados.
- Eliminación de las iniciativas, programas y sistemas –de naturaleza administrativa y gerencial- que generen ineficiencias y resultados improductivos.
- Reducción de procesos correctivos debido a que este modelo promueve la sofisticación, meticulosidad y transparencia programática en la empresa, posicionando así un nivel significativo de confianza en los stakeholders.
- Fomenta la asociación entre el TI y los clientes vinculados en alguna línea comercial de la empresa para así registrar y estandarizar sus mecanismos programáticos.
- Asegura la resolución y estandarización de estrategias e innovaciones destinadas a elevar los niveles eficacia práctica de las líneas comerciales. Esto se hace a través de la transformación de datos brutos los procesos evaluados en sistemas informativos significativos e inteligentes.
- Afianza el posicionamiento de una visión integral e inteligente de los procesos y perfecciona los índices de productividad a partir de la automatización de las actividades empresariales que sean susceptibles a eso.

- Eleva de manera significativa la tasa de fidelización del sistema de negocio, lo que genera un posicionamiento competitivo y visible en la esfera comercial.

Asimismo, existen métodos prácticos y experimentales vinculados a la aplicación del modelo de reingeniería:

- Metodologías y estándares de revisiones estadísticas traducidas en análisis experimentales que consistan en calcular las unidades de tiempo que tardan las actividades de carga para así precisar: categoría de la variable temática, coeficientes, niveles y fases de confiabilidad, número de integrantes que van componer la muestra, y, entre otros, desarrollo de las evidencias que sustente las tesis formuladas para así elevar la sofisticación de la exactitud de los lapsos temporales evidenciados en las observaciones (como chi-cuadrado).
- Registro de irregularidades y anomalías, árbol de problemas, diagrama causa-efecto con finalidad de parametrizar, analizar y evaluar las fallas, riesgos y coeficientes fundamentales en la realización de los programas de reestructuración disruptiva y establecer su repercusión en los niveles de fidelización de los consumidores.
- “Matriz proceso-factores críticos del éxito (FCE) y cursogramas analíticos para identificar el proceso crítico a rediseñar y analizar el proceso de comercialización antes y después de la reingeniería”. (Moreno García & Parra Bofill, 2016)
- “Proceso unificado de desarrollo de software de Racional (RUP), el lenguaje unificado de modelación (UML) y técnicas de inteligencia artificial, empleados como metodología para el diseño y presentación del software y cumplimiento de las funcionalidades propuestas, respectivamente” ((Moreno García & Parra Bofill, 2016)

4.1.6 Empowerment (Empoderamiento)

La gestación de índices cada vez más exponenciales de innovación, disrupción y dinamicidad de las variables, coeficientes y modelos que delinean los pilares estructurales de las esferas comerciales ha revolucionado la praxis empresarial y la filosofía gerencial que deben aplicar los distintos niveles de organizaciones, desde las pymes hasta las multinacionales. Este escenario fluctuante y oscilatorio exige a las empresas estar alineadas, desde sus modelos organizacionales, administrativos y gerenciales, a la explosión globalizada de cambios estructurales en los mercados, por lo que es imprescindible que estén receptivas gerencialmente y acondicionadas recursivamente a reestructurar, reprogramar y rediseñar sus procesos, sistemas y metodologías. Ante esta necesidad, las organizaciones que aspiren estar en sintonía con su esfera comercial, deben tener una filosofía gerencial flexible, dinámica e integral que esté dispuesta a realizar continuamente procesos de evaluación sistémica de sus modelos de negocio y paradigmas administrativos. Asimismo, es esencial que el personal esté cohesionado, receptivo y dispuesto a salirse de su zona de confort, de tal manera que su performance no sea inflexible, adulador y estático en modelos desactualizados y desfasados, pues esto derivaría en problemáticas potencialmente nocivas como la resistencia al cambio, lo que se traduciría en polarizaciones organizacionales que conduzcan a un decrecimiento en los niveles de innovación, adaptabilidad y evolución comercial.

Actualmente, en frecuente en todo el espectro de pymes –micromercados, micronegocios, pequeñas y medianas empresas- que sus niveles de innovación, adaptabilidad y evolución comercial estén en condiciones estacionarias y retrógradas, por lo que el posicionamiento comercial de su línea de negocios está decreciendo e incluso, está en niveles críticos. Al realizar un análisis evaluativo de estas organizaciones, se evidencia en la mayoría de ellas síntomas derivados de

una resistencia al cambio, una cultura organizacional polarizada y desvinculada de la alta gerencia, además de una filosofía gerencial inflexible. Esto se traduce en que el personal realiza sus funciones y roles de manera intuitiva, mecánica, conformista y monótona, además de que no tienen ningún sentido de pertenencia con los valores organizacionales y la identidad corporativa, por lo que su participación en las resoluciones gerenciales y en los proyectos estratégicos es prácticamente nula. Esta ausencia de empoderación, eficacia, participación e integración del personal ha generado que tomen decisiones parcializadas, desinformadas, poco realistas e inaplicables que generen polarizaciones, desintegraciones e, incluso, inactividades productivas.

Como solución a este escenario negativo, diversas esferas de investigación como la sociología, la psicología, la pedagogía, el trabajo social, el coaching, la espiritualidad y otras áreas de crecimiento personal y organizacional han propuesto el modelo de empowerment, el cual se enfoca en la evolución psicosocial y el desarrollo profesional en contextos organizacionales. Este modelo surge como solución ante la necesidad de que las organizaciones soliciten que su personal sea innovador, creativo, emprendedor, visionario y participativo debido a que la competitividad, la globalización y la informatización de los sistemas comerciales y las economías mundiales exige que estas estén continuamente innovando y aplicando modelos de reingeniería en sus prácticas, modelos, metodologías y políticas. Así, el empowerment personal es uno de los pilares esenciales para garantizar la eficacia en las iniciativas, programas y resoluciones gerenciales, porque el nivel de eficacia se eleva exponencialmente cuando la toma de decisiones y la gestión de acciones y performances se comparten entre la alta gerencia, los administrativos y el personal operativo. Asimismo, este modelo permite la planificación y ejecución de estrategias innovadoras que sean estratégicas, adaptativas, accesibles y accionables en períodos de tiempo significativamente

oportunos y eficientes, por lo que se genera una privilegiada capacidad para transicionar y evolucionar organizacionalmente.

En líneas generales, empowerment se relaciona con la concesión sistemática, programática y estructural de conferirle al personal autonomía, autoeficacia, autosuficiencia e inclusión participativa y decisional, lo que se traduce en la delegación de roles, funciones y responsabilidades tanto en la gestión metodológica de su zona de trabajo como en la planificación y resolución de iniciativas, proyectos y políticas de naturaleza organizacional y gerencial. Esto implica, según unos investigadores, “una cultura de la participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional” (Ríos Manríquez, Téllez Ramírez, & Ferrer Guerra, 2010). Asimismo, el proceso de empoderación del personal incluye la transmisión de informes, investigaciones y estudios relevantes que normalmente son exclusivos de la alta gerencia y los administrativos, así como de la delegación de control sobre aspectos administrativos que inciden significativamente en su productividad laboral.

Figura 6.1 Pilares del empowerment.

Fuente: “Empowerment” por Administra tu empresa (2021, https://procesoadministrativo.net/

En este contexto, existen cuatro dimensiones que definen el enfoque del personal en su performance laboral:

- **Significado.** Consiste en la asociación valorativa de objetivos y metas organizacionales con los estándares axiológicos –principios, ilusiones, ideales, valores, cosmovisiones- individuales del trabajador. En ese ítem hay una incidencia de división conflictiva entre los estándares y normativas configurados en el rol operativo y los valores, criterios y conductas del trabajador.

- **Competencia.** Se define como una autopercepción en las que se estiman las potencialidades, cualidades y destrezas que se podrían adquirir para así realizar con eficiencia, eficacia y productividad unas funciones y unos roles determinados en el área de trabajo. En términos exactos, esta dimensión se denomina “autoeficacia” y no “autoestima” debido a que no consiste en determinar los niveles de eficacia que se posee en todas las dimensiones en las que se delinea la actividad humana, sino particularmente en la inferencia de potencialidades que se creen propias para realizar con eficacia unas actividades específicas en el espacio laboral.
- **Autodeterminación.** Se refiere a la percepción y sensación de autonomía que se tiene para gestionar y ejecutar una determinada actividad, función o rol laboral. Este sentimiento se vincula con la libertad de elección en aspectos operativos y organizativos, tales como los estándares metodológicos de ejecución de funciones operativas, las políticas y principios organizacionales, los tiempos para ejecutar una determinada actividad y la inversión de energías, destrezas y competencias para desarrollar unas funcionalidades específicas.
- **Impacto.** Es el nivel de incidencia, regulación y coordinación decisional que un trabajador tiene, fuera de su espacio laboral, en la planificación e implementación estratégica, operativa y organizacional de unos programas gerenciales.

Las dimensiones anteriormente aludidas han sido evaluadas con fundamento en los índices que revelan el comportamiento –sus actitudes y tendencias conductuales asociadas- y alineación estratégica. “El significado” permite que al establecer asociaciones se pueda generar una elevada motivación, lo que se traduce en inversiones óptimas de energía en el accionar de las funciones. “La competencia” logra que los trabajadores desarrollen autoeficacia, sean innovadores, optimistas,

receptivos a los cambios disruptivos, tomen decisiones audaces, accedan a afrontar desafíos organizacionales y superen las expectativas configuradas en los objetivos gerenciales. “La autodeterminación” eleva la posibilidad de que el trabajador le interese explorar nuevos desafíos estratégicos y adquirir nuevas responsabilidades, además de desarrollar la inteligencia emocional que permita tener un pensamiento flexible para superar etapas de incertidumbre. Finalmente, “el impacto” se vincula con la capacidad del trabajador para evitar escenarios potencialmente nocivos y complejos, lo cual permite que sea más proactivo, profesional y productivo.

Figura 6.2 Pilares del empowerment

Niveles de análisis	Proceso de potenciación (empowering)	Resultados de la potenciación (empowered)
Individual	• Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones • Manejo de recursos • Trabajar con los demás	• Sentido de control • Conciencia crítica • Comportamiento participativo
Organizacional	• Oportunidades en participar en la toma de decisiones • Responsabilidades compartidas • Liderazgo compartido	• Competencia efectiva en manejo de recursos • Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones • Influencia política
Comunitario	• Acceso a recursos de la comunidad • Apertura de estructuras mediadoras • Tolerancia a la diversidad	• Coaliciones organizacionales • Liderazgo plural • Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria

Fuente: “Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)” por Musitu & Buelga (2004)

Empowerment es un modelo que tiene que diversas definiciones y formulaciones conceptuales, esto debido a que existen esquemas teóricos que lo posicionan en la dimensión estructural y psicológica. A continuación, se procede a describir los dos enfoques predominantes:

Empowerment estructural.

Un ambiente de empowerment les suministra a los trabajadores la posibilidad de acceder a programas de capacitación y profesionalización que perfeccionen sus destrezas y competencias, además de que les haga desarrollar cualidades que les permitan tener autonomía y autoeficacia para que así gestionen estratégicamente los informes, esquemas conceptuales, herramientas recursivas y oportunidades que les de la alta gerencia para que así evolucionen profesionalmente y asciendan de posiciones. Esta modalidad de empowerment implica el incremento de características acondicionadas en el espacio laboral, así como de fortalecer los sistemas comunicativos para potencializar las relaciones interpersonales. Como consecuencia de este ambiente de empoderación, al personal se le confiere la posibilidad de acceder a condiciones óptimas y estratégicas de formación, evolución integral y desarrollo organizativo, lo que genera realización, optimismo, productividad y confianza en los empleados.

En relación con esta modalidad de empowerment, se suministran fundamentalmente, como lo expresan unos especialistas “recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo” (Jáimez Román & Bretones, 2011).

Empowerment psicológico.

Existen diversos esquemas conceptuales y teóricos que se han desarrollado en la esfera de la empoderación psicológica, por lo hay varios enfoques en los que se puede aplicar. Uno de ellos sostiene que el ambiente de empowerment se caracteriza por la autoeficacia, la cual es acondicionada y estimulada en el personal a través de fomentar condiciones estratégicas que permitan el desarrollo de la motivación, inspiración y optimismo. En ese sentido, el empowerment no es conceptualizado como una forma estratégica de asignación de funciones, roles y otros poderes y libertades de naturaleza administrativa, sino como una forma de cristalizar un ambiente organizacional psicológicamente estimulador y renovador. La delegación de poderes es considerada como un aspecto fundamental, pero no es algo decisivo para que los trabajadores sientan que están en un ambiente de empowerment, pues es posible que la alta gerencia le delegue funciones y roles exclusivos de los administrativos a los empleados, pero si estos aún no han sido psicológicamente acondicionados para que sientan que los administrativos y ejecutivos están valorando su autonomía, autoeficacia y autopersonalización, entonces van a sentirse empoderados y, por lo tanto, es probable que no perfeccionen su nivel de productividad y alineación organizacional.

Existe otro enfoque del empowerment psicológico, el cual consiste en que tres pilares estructurales: 1) se identifica al empowerment a través del establecimiento de condiciones adecuadas que permitan la reprogramación psicológica del ambiente organizacional a partir de la generación de incentivos que eleven la motivación, la inspiración, y la satisfacción de los empleados en relación con la ejecución de una actividad operativa; 2) se identifica al empowerment a partir de una serie de cogniciones –impacto, competencia, significado y elección- que se vinculan con una actividad que genera motivación, inspiración y satisfacción; 3) finalmente, se formulan descripciones ante los “procesos interpretativos” en los que los empleados forman la anterior serie de “cogniciones”.

Posteriormente al anterior esquema conceptual de empowerment psicológico, se desarrolló un enfoque relativista delineado por tres premisas: 1) El empowerment es un sistema de principios no generalizables, por lo que no es un modelo universalmente aplicable de la misma manera a todos los contextos empresariales; 2) el empowerment es "una variable continua", lo que significa que los trabajadores pueden tener unos determinados niveles de empowerment, lo que implica que en algunos casos estén más o menos empoderados; 3) el empowerment debe ser aplicado según la naturaleza del ambiente organizacional, las condiciones operativas, la filosofía gerencial, el sistema administrativo y las características psicosociales del entorno.

Finalmente, se resalta que una última definición de empowerment psicológico en el cual el modelo adquiere una naturaleza multidimensional que se traduce a través de diferentes facetas como lo son: 1) "la percepción de control", la cual consiste la concepción que se tiene sobre las valoraciones de la autoridad actuante, la potestad de integrarse en los procesos decisionales, el acondicionamiento de los recursos, la autoeficacia en las metodologías y los resultados laborales, 2) "la percepción de la competencia", la cual consiste en la concepción que se tiene del desarrollo y la ejecución de las actividades y funciones que son delegadas, además de la manera en la que gestionan las actividades que surgen de forma imprevista; 3) "la dimensión de internalización de las metas", la cual consiste fundamentalmente en la alineación estratégica, lo que se traduce en interiorizar los objetivos, valores, políticas y metodologías organizacionales.

4.1.7 Outsourcing (Tercerización)

Los índices exponenciales de competitividad y globalización han generado que sea indispensable evaluar sistemáticamente los procesos, sistemas y metodologías que se están desarrollando en función de innovaciones tecnológicas e industriales, las

cuales están revolucionando la forma en la que se perfilan, acondicionan y posicionan modelos de negocio en las esferas comerciales y en la economía mundial. En este escenario fluctuante y dinámico, el outsourcing es uno de las herramientas de gestión que más relevancia ha tenido en la agenda gerencial y en las resoluciones comerciales que han aplicado las organizaciones de categoría mundial.

Las organizaciones modernas que aspiran posicionarse y/o afianzarse privilegiadamente en la esfera comercial implementan modelos de gestión que se enfocan principalmente en garantizar índices de eficiencia y productividad, lo que se visibiliza en la aplicación de estrategias destinadas a simplificar los costos, la inversión de capital de humano, los períodos de abastecimiento, industrialización y comercialización, los presupuestos en materias primas, los procesos administrativos, y un amplio etcétera. Con esta finalidad es, precisamente, que el Outsourcing toma prestigio empresarial, pues este modelo permite que las organizaciones puedan acceder a tecnologías con estándares de sofisticación más avanzados a unos valores presupuestales más sostenibles y, adicionalmente, con unos proveedores más cualificados y profesionales. Todo esto al tiempo en el que se prescinde de personal, recursos y sistemas innecesarios que elevan exponencialmente los costos de sostenibilidad del modelo de negocio.

Resaltando la relevancia de este modelo, unos especialistas en el área afirmaron que “el outsourcing es considerado como una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan, una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados. Adicionalmente esta estrategia de gestión ha tomado vital importancia en la actualidad debido a los procesos de internacionalización de las organizaciones, donde es requerida la concentración de esfuerzos de las mismas en aquellos procesos que le resultan estratégicos, llevando a identificar aquellos que pueden ser desarrolladas de una

manera más efectiva por parte de otras organizaciones que cuentan con las capacidades y tecnologías para ofrecer valor agregado a estas actividades y mejores márgenes de rendimiento" (Duque Ceballos, García Solarte, & Gonzáles Campo, 2014)

Entrelazando los conceptos expuestos, el outsourcing –también conocido como "subcontratación, tercerización o externalización"- es una estrategia de gestión basada en la delegación de actividades productivas, operativas y/o funcionales a una organización especializada con la que se determine, por medio de un acuerdo contractual, el agenciamiento periódico de lo que se le esté solicitando. En esta definición existen dos modalidades de outsourcing, a) en los casos en los que se subcontrata exclusivamente al personal para que facilite el agenciamiento de una determinada actividad o función sin que ésta aporte los recursos requeridos para su ejecución; y b) subcontratar al personal que realizará esta función sin suministrarle ningún tipo de logística y materiales.

En este contexto es indispensable aclarar que el outsourcing se define como subcontratación y no contratación, pues en el primer caso una organización le delega una fase de una determinada actividad o función a otra externa, pero sin que esta actividad o función sea el producto o servicio en su totalidad; mientras que en el segundo caso la delegación de una actividad o función a otra externa corresponda con la totalidad del producto o servicio que se comercializa. Para ejemplificarlo, la subcontratación o tercerización se hace visible en casos en los que una compañía le delega a otra el servicio de atención al cliente, una empresa le delega la función de marketing digital a una agencia de servicios comerciales que se especialice en esa área, o, entre otros innumerables casos, en los que una organización opta por asignarle algunos procesos productivos a proveedores ubicados en países donde los costos de fabricación y manufactura son significativamente más baratos.

Dependiendo del contexto de aplicación, el outsourcing puede utilizarse según el enfoque de los objetivos y sus respectivas finalidades: 1) como una estrategia de eficiencia organizacional y corporativa que tenga como finalidad simplificar las prácticas administrativas, reducir los costos y presupuestos, y depurar al personal practicando el downsizing; 2) como una estrategia de optimización y maximización de la calidad que tenga como finalidad garantizar en los productos y servicios finales índices de sofisticación exclusiva en el mercado, lo cual se traduciría en la delegación de actividades operativas y/o administrativas a otras compañías que las desarrollen de manera más especializada; 3) como una estrategia temporal – a corto plazo- de “minimización de costos” y “maximización de la productividad” en el que se delegan actividades y funciones específicas a otras compañías con la finalidad de comercializar el mayor número de productos y/o servicios a un costo mínimo y a una productividad máxima.

Según unos investigadores el outsourcing “se da un intercambio de información, confianza y coordinación, inclusive hasta una pequeña parte de cesión de responsabilidades corporativas”- (Borges, Cerrada, Figueroa, Moreno, & Strazzeri, 2018). El outsourcing tiene unas variables estructurales que definen el enfoque de sus dimensiones, según estos investigadores son:

- **Componentes externalizados. “**Se refiere al tipo de componente del negocio que se subcontratan a proveedores de servicios externos”.
- **Actividades externalizadas.** “Referente a las actividades que se transfieren al proveedor”.
- **Individualización del servicio.** “El proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes.

Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many)".

- **Grado de independencia. "**Permite la diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo".

Figura 7.1 Ciclo de vida del Outsourcing

Fuente: "Outsoucing" por Borges, Cerrada, Figueroa, Moreno, & Strazzeri (2018

Ventajas del outsourcing

- **Remodelación de los pilares estructurales de los costos.** La tercerización de funciones y tareas disminuye los costos fijos que se invierten en las organizaciones, especialmente los fondos salariales y de infraestructura. Por lo general se destinan nuevos recursos para financiar la tercerización, estos se definen previamente para así no sea susceptible modificaciones futuras,

pero, aun así, este se registrará como un costo variable debido a que será algo temporal e inclusive, sólo destinará en una sola ocasión.

- **Disminución de costos.** Las agencias o los proveedores subcontratados se especializan generalmente en suministrar servicios derivados del outsourcing, por lo que tienen estandarizada una "economía de escala". Asimismo, diversas actividades operativas, organizativas o funcionales exigen una inversión significativa de fondos salariales, infraestructuras y recursos, y esto sin ponderar los costos de mantener y acondicionar los sistemas productivos. Por lo que, si se aplica la tercerización, se va a simplificar en su totalidad estas inversiones, pues la agencia o proveedor los suministrará.
- **Adaptabilidad ante escenarios dinámicos y fluctuantes.** La tercerización permite que la organización pueda adaptarse con más rapidez en escenarios dinámicos, flexibles y fluctuantes en los que la gestación exponencial de innovaciones diversifica continuamente los estándares metodológicos, los modelos gerenciales y sistemas tecnológicos. Esto se logra debido que con la tercerización es posible asociarse con las agencias o proveedores que estén actualizados y continuamente innovando.
- **Crecimiento en el nivel de dinamicidad y flexibilidad empresarial.** Con la tercerización, se establecerán ciclos de subcontratación con las organizaciones que se consideren más competentes y especializadas. Estos ciclos permiten que, en casos de fluctuaciones disruptivas que exploten en el entorno, se pueda modificar rápidamente las características del producto y los servicios al tener a disposición de establecer acuerdos con agencias y proveedores que estén alineados a los estándares del entorno.
- **Profesionalización de los sistemas y recursos.** La tercerización posibilita que a través de la subcontratación de agencias y proveedores externos se pueda acceder a prácticas industriales y administrativas con niveles de

sofisticación imposibles de alcanzar por la organización que subcontrata, o almenos no sin una inversión exorbitante. Así, el establecimiento de asociaciones permite, además de un intercambio de información, un acceso privilegiado a tecnologías más avanzas, a materiales más sofisticados, especialmente, a metodologías estelares que se especialicen en la calidad, eficiencia, productividad e innovación.

- **Disminución significativa de los riesgos.** La destinación de recursos para acondicionar el aprovisionamiento de la logística, el almacenamiento de recursos, la programación tecnológica de máquinas y accesorios industriales, así como de la planificación y estandarización modelos administrativos Todo esto genera riesgos que inciden potencialmente en la sostenibilidad de los presupuestos e inversiones que regulan los pilares estructurales de la organización. En esa línea, la tercerización permite evitar riesgos en la inversión de capitales, infraestructuras y recursos en actividades que podrían ser ineficientes, improductivas e incluso colapsar por mantenimiento inadecuado.

Desventajas del outsourcing

- **Excesiva dependencia de la organización con el proveedor.** La organización que solicita el servicio de outsourcing pierde la autosuficiencia productiva, por lo que sus líneas productivas dependen exclusivamente de los proveedores externos y las agencias subcontratadas. Asimismo, esas entidades subcontratadas se podrían convertir en una competencia potencialmente nociva porque tendría pleno conocimiento de sus sistemas, modelos y políticas.
- **Aumentos en los costos preestablecidos con los proveedores**. Los proveedores o agencias subcontratadas podrían monopolizar las relaciones

con la organización que los contrató debido a que podrían modificar los valores presupuestales exigidos, ya sea por su nivel competitivo y por el índice de dependencia.

- **Modificación de los estándares de calidad desde la perspectiva del cliente**. Las actividades y funciones delegadas a las agencias y proveedores externos no especializadas en la atención al cliente podrían tener un impacto negativo en ellos. Esto se da en el escenario en que las funciones delegadas se vinculan con un contacto directo con el cliente, por lo que su interacción no podría resultar agradable para ellos y podrían decrecer las ventas.
- **Límites legislativos para simplificar el personal reemplazado por el outsourcing.** La aplicación del modelo outsourcing generalmente ocasiona que la organización libere el personal que operaba en las actividades y funciones que fueron delegadas, por lo que en muchos casos se prescinde de estos empleados para así garantizar la eficiencia en la ejecución del proceso. Ante esto, la problemática surge cuando entran en conflicto las normativas legislativas del país, las cuáles podrían impedir los recortes del personal, lo que, en efecto, generaría un desnivel en la economía de la empresa porque no sería sostenible un proceso de outsourcing si no se reducen los costos previos en la inversión de actividades productivas. Claro está, esto sólo aplica si la organización no tiene otras funciones para este personal, lo que debería ponderarse.

Etapas del Outsourcing

1) Tercerización de las actividades y funciones.

Esta fase se inicia en el instante en el que se define, a través de análisis evaluativos y ponderaciones sistémicas, la necesidad de implementar un

modelo de outsourcing. Así, se identifican las actividades y funciones que se tienen que tercerizar debido a inexactitudes presentadas en sus estándares de calidad. Asimismo, en esta fase se definen los objetivos de la tercerización, registrando las problemáticas que se tienen que solucionar, los motivos subyacentes y la ponderación presupuestal.

Entre otras etapas dentro de esta fase, se resaltan:

- Categorización de las actividades y funciones a tercerizar.
- Selección de los tipos de outsourcing que se van a implementar.
- Ponderación de los impactos que tendrá la implementación del outsourcing en los distintos pilares estructurales de una organización.
- Se formula la justificación de la destinación recursos al modelo outsourcing, la revisión de riesgos potenciales y de sus soluciones.
- Definición de los presupuestos que se van a invertir para así definir sus proyecciones de evolución de indicadores del modelo.

2) Finalización/identificación de los parámetros del contrato.

Cuando se han tercerizado las actividades y funciones, se realiza unarevisión del contrato establecido debido a establecer su vencimiento, sus valores presupuestales, especificaciones técnicas y funcionales, así como siexisten incumplimientos o desaciertos. A continuación, se enumeran algunos aspectos: (Angues, P. 2015)

- “El seguimiento del servicio prestado pone de manifiesto que se produce un incumplimiento sostenido por parte del proveedor de los objetivos de calidad establecidos en el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)”.

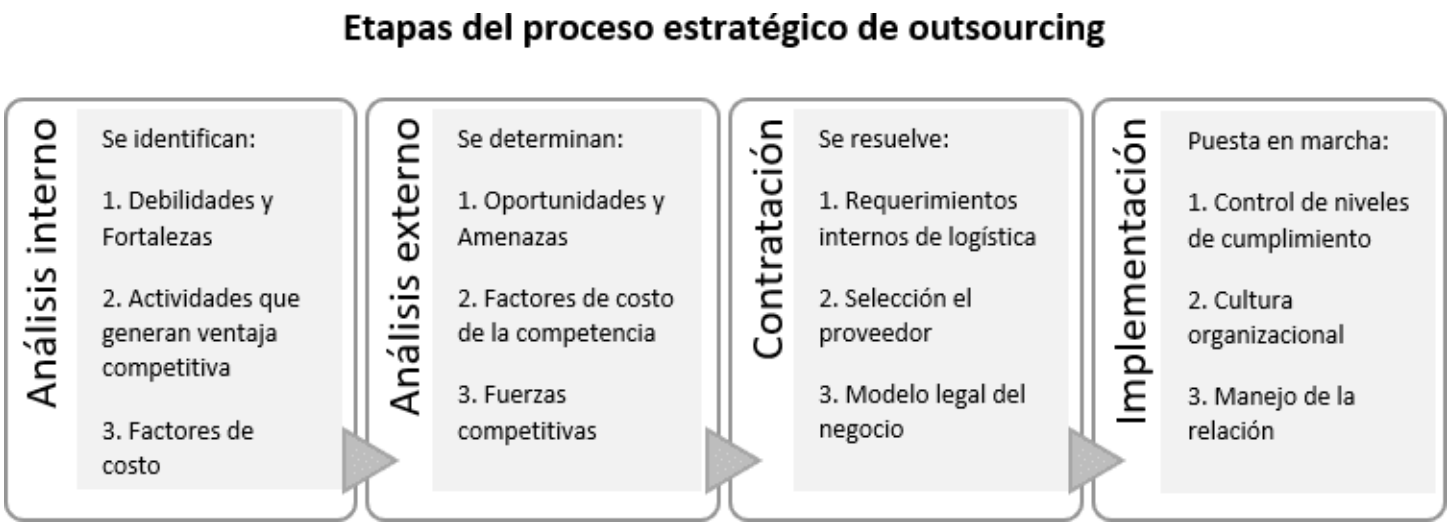
- “El seguimiento de otros aspectos del contrato más allá del ANS, pone de manifiesto que no se cumplen las condiciones pactadas”.
- “El seguimiento de los ahorros establecidos en el Business Case pone de manifiesto que no”.

3) Retorno de actividades externalizadas.

A continuación, se enumeran algunos aspectos: (Angues, P. 2015)

- Por el incumplimiento sostenido de la calidad de servicio o de los ahorros a obtener, previamente establecidos en el contrato
- Por haber surgido nuevos riesgos asociados a la externalización de esas actividades
- Por un cambio en la estrategia de la entidad, si la hubiese, respecto al Modelo de Sourcing más adecuado para esos servicios específicos
- En todos los casos será necesario definir un proyecto similar al ya planteado en el caso de encontrar una oportunidad de externalización, pero en sentido inverso. Deberá realizarse un diagnóstico de la situación actual, plantear la iniciativa, comprobar la viabilidad y poner en marcha la transición de la actividad.

Figura 7.2 Etapas del proceso estratégico de outsourcing



Fuente: "Outsourcing, qué es y cómo funciona. Características, ventajas, desventajas, tipos, ejemplos" por Gestiopolis (2017) https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/

5.1. Revisión de las publicaciones relacionadas con el análisis de las pymes colombianas.

A continuación, se procede con la identificación de los niveles de acondicionamiento, evolución e innovación de los sistemas administrativos, organizacionales y gerenciales de las empresas colombianas, mediante una búsqueda de fuentes secundarias de los últimos diez años, estableciendo una visión general de los indicadores de estas organizaciones.

5.1.1. "Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas" (Gonzáles Campo & Hurtado Ayala, 2014)

Esta investigación tuvo como finalidad definir la relación que tiene la capacidad de la empresa de analizar y potencializar el sistema de información multifacético que se tiene del ambiente externo con la innovación en las organizaciones colombianas de la categoría mipymes. Lo relevante de este estudio es que se precisaron las

condiciones en las que reside el potencial y aplicación de innovación en estas organizaciones, así como del nivel ingeniosidad y efectividad con el que se puede extraer conocimiento del ambiente externo y potencializarlo como a través de prácticas ligadas al benchmarking.

Metodología

La metodología empleada en la presente investigación consistió en analizar los datos recopilados de una encuesta de variables cuantitativas y cualitativas realizada a un total de 403 mipymes de localización colombiana. La encuesta fue estructurada, como lo especifican los autores del estudio, con las siguientes especificaciones categoriales: sector “49% industria, 5% construcción, 19% comercio y 27% servicios”; número de personal “5 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 200 trabajadores” y cinco localidades del país “33% centro, 22% Antioquía, 22% sur occidente, 17% norte, 6% eje cafetero”. En el acto de la especificación categorial, la recopilación fue efectuada a través de un “muestreo aleatorizado simple”. Asimismo, se estimó un total del 5% en posibles errores y un grado de confianza del 95%.

Las variables que actúan como forma de validación experimental-empírica y que configuran el enfoque temático de la investigación fueron las siguientes:

- **Habilidad de absorción.** Articulada en tres fases, 1) fase de identificación: revela el nivel de asociación con el ambiente externo, la obtención de información sistémica sobre actividades de comercialización, aprovisionamiento y almacenamiento de productos y sistemas logísticos; 2) fase de asimilación: revela el nivel en el que una organización explota la praxis de su capital humano, es el estudio se emplean las prácticas de “planificación del personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y

selección del personal, formación del personal, desarrollo de carreras profesionales, evaluación del desempeño, política retributiva, administración del personal, relaciones laborales, gestión de prevención de riesgos laborales"; 3) fase de explotación: es articulada por una "variable categórica" que revela las especificación categorial de los sistemas tecnológicos que se hacen visibles a través del patrimonio informativo de conocimiento, metodologías, modelos y prácticas administrativas que posibiliten la convergencia de capital humano y recursivo de las organizaciones. Para resaltar, estas variables se categorizan a través de "tecnología fuerte basada en el desarrollo interno, tecnología buena basada el posicionamiento basada en la adquisición, tecnología sostenible basada en la igualdad a las demás empresas del sector, tecnología débil basada una falta de actualización y modernización". Además, existe otra variable que revela el modelo estratégico que adopta la empresa según las tipologías aplicadas en el estudio, las cuales son "exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas".

- **Innovación.** Se refiere a las mejoras en los procesos, sistemas, metodologías, modelos y políticas de la organización. Este ítem es evaluado a través de tres variables que se emplean en el estudio: 1) "innovación en productos y/o servicios articuladas en creación, cambios o mejoras, 2) innovación en procesos articulados en adquisición de nuevos equipos, cambios o mejoras en procesos, 3) innovación en sistemas de gestión articulados en cambios o mejoras en dirección o gestión, en compras y aprovisionamientos, y en la parte comercial".
- **Modelo.** Con la finalidad de revisar sistemática y evaluativamente los intervínculos que se establecen entre un conjunto de variables se realiza un "análisis factorial", el cual se compone de rotación varimax y el alpha de Cronbach . Este modelo permite "identificar las dimensiones los factores de

la estructura y determinar el grado en que cada variable se justifica para cada dimensión".

Análisis de resultados

En este apartado se realiza una revisión analítica de los resultados, los cuáles se dividen en dos conglomerados conformados por diferentes empresas según su categoría. En el primer conglomerado, se vinculan microempresas que tienen más de diez años de actividad. En los últimos dos años de su existencia se logró evaluar que, en un rango oscilatorio del 86% y el 95% de estas organizaciones, se han aplicado tres modelos de innovación, los cuáles se hacen visibles en estrategias de mejora en el nivel de sofisticación de los productos, el reacondicionamiento sostenible de sus procesos y la reprogramación visionaria de sus sistemas de gestión administrativa. Esto la posiciona en un estándar de innovación superior a las organizaciones que conforman el conglomerado dos.

En relación al nivel de potencial y habilidad de absorción, se logró analizar que su performance estratégico está alineado a los principios, programas e iniciativas estandarizadas en la primera fase de obtención de conocimiento del ambiente externo. En ese sentido, implementan consciente o inconscientemente el modelo estratégico de benchmarking, el cual es una forma de gerencia de proyectos que consiste en la evaluación comparativa, el análisis estratégico y la retroalimentación transformativa de las prácticas administrativas, los estándares metodológicos, las estrategias comerciales y los modelos gerenciales de organizaciones que, según los índices de éxito empresarial, se han posicionado y afianzado en el mundo de los negocios y del mercado. Asimismo, las empresas analizadas en este conglomerado tienen programas de coordinación específicos para realizar cada uno de estos análisis del ambiente externo, por lo que establecen asociaciones cooperativas con las organizaciones a las que se decide evaluar.

En relación a la segunda fase asimilación, se evidencia que las organizaciones del conglomerado 1 tienen estandarizado en su filosofía gerencial y en el ambiente organizacional unas determinadas prácticas administrativas que le confieren al personal las capacidades, las competencias, los recursos y los incentivos para que logren armonizar y entrelazar los conocimientos destilados del ambiente interior y exterior. Así, las organizaciones tienen sistemas y metodologías programáticas que le permiten identificar, dilucidar, procesar y evaluar los conocimientos e informaciones que se destilan del ambiente interno y externo, lo que se traduce en que, a través del entrelazamiento comparativo entre estas dos modalidades de análisis, se logre evolucionar en la praxis corporativa.

En relación a la tercera fase de explotación, los análisis evaluativos revelaron que las organizaciones de este conglomerado poseen prácticas, sistemas y modelos tecnológicos de sofisticación eficiente, productiva y potencialmente innovadora, por lo que de esto se infiere una sistemática y estratégica aplicación del benchmarking y de una aplicación meticulosa e informada de las dos anteriores fases de absorción de conocimiento del ambiente externo. En ese sentido, articular de manera inteligente las dos modalidades análisis –interna y externa- es lo que explica que las organizaciones tengan los conocimientos para desarrollar tecnologías innovadoras.

Como síntesis de los resultados obtenidos en este estudio realizado a 224 organizaciones, lo que representa un 55,6 % de la muestra total, se resalta que las organizaciones tienen una filosofía gerencial y un ambiente organizacional susceptible a la innovación de los modelos tecnológicos, la diversificación de las tecnologías y el mejoramiento continuo de los procesos. Ante esto, el estudio realizado por los investigadores afirmó que “teniendo en cuenta que la mayoría de estas empresas son de tipo exploradoras, se puede encontrar que están en capacidad de crear nuevas competencias a través del conocimiento que se ha

adquirido y asimilado con anterioridad, dado que las empresas con estrategia exploradora estimulan constantemente la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado y se caracterizan por presentar una continua innovación". (Gonzáles Campo & Hurtado Ayala, 2014).

Figura 8.1 Indicadores de las pymes analizadas en el proceso de investigación

	Resultados conglomerados (categoría más frecuente)	Conglomerado 1 (224 empresas, 55,6%)	Conglomerado 2 (179 empresas, 44,4%)
Características empresas	Tamaño de empresa	Pequeñas empresas (51,8%)	Microempresas (48%)
	Edad de empresa	> 10 años (62,5%)	> 10 años (58,7%)
Innovación	Innovación en proceso	Sí (90,1%)	Sí (83,1%)
	Innovación en producto	Sí (95,6%)	Sí (86,5%)
	Innovación en gestión	Sí (86,5%)	Sí (81,9%)
Capacidad de absorción. Fase 1: adquisición	Cooperacion con otras empresas (logística: transporte, almacenes,etc.)	Sí (57,1%)	No (89,4%)
	Cooperacion con otras empresas (comercializar productos)	Sí (67,4%)	No (83,2%)
	Cooperacion con otras empresas (compras y abastecimientos)	Sí (68,3%)	No (81,6%)
Capacidad de absorción. Fase 2: asimilación	Actividades de administracion de recursos humanos (diseño de puestos de trabajo)	Casi siempre (37,9%)	A veces (33%)
	Actividades de administracion de recursos humanos (desarrollo de carreras profesionales)	Casi siempre(42,4%)	Nunca (36,9%)
	Actividades de administracion de recursos humanos (planificación de personal)	Casi siempre (41,5%)	A veces (31,8%)
	Actividades de administracion de recursos humanos (formación)	Casi siempre (47,3%)	A veces (29,6%)
	Actividades de administracion de recursos humanos (evaluación del desempeño)	Casi siempre (42%)	A veces (38%)
Capacidad de absorción. Fase 3: explotación	Estrategia	Exploradora (39,7%)	Defensiva (42,5%)
	Tecnología	Fuerte (37%)	Sostenible (38%)

Fuente: "Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en la mipymes colombianas" por Gonzáles Campo & Hurtado Ayala (2014)

En el segundo conglomerado, se vinculan microempresas que tienen más de diez años de actividad, las cuales suman un total de 179, siendo así el 44.4% de la muestra total. En los últimos dos años de su existencia se logró evaluar que, en un rango oscilatorio del 81% y el 86% de estas organizaciones, se han aplicado tres modelos de innovación, los cuáles se hacen visibles en estrategias de mejora en el nivel de sofisticación de los productos, el reacondicionamiento sostenible de sus procesos y la reprogramación visionaria de sus sistemas de gestión administrativa.

Esto la posiciona en un estándar de innovación inferior a las organizaciones que conforman el conglomerado uno.

Lo relevante de este conglomerado es que los análisis evaluativos revelaron que estas organizaciones no aplican los estándares que delinean los pilares metodológicos teorizados en la capacidad de absorción. Así, en la primera fase de adquisición, la empresa no invierte ni destina recursos financieros, tecnológicos o humanos a desarrollar programas de coordinación específicos para realizar cada uno de los análisis del ambiente interno y externo, por lo que no establecen asociaciones cooperativas con las organizaciones a las que se decide evaluar ni acondicionan los modelos administrativos de recursos humanos para que gestionen estratégicamente los conocimientos derivados de un proceso de benchmarking en el que se entrelace de manera inteligente la información extraída del ambiente interno y externo.

Las revisiones diagnósticas de las organizaciones revelaron que estas poseen modelos, sistemas y prácticas vinculadas a tecnologías sostenibles que garantizan la eficiencia y productividad en sus actividades, por lo que no invierten en innovación tecnológica si no existe la necesidad potencial de hacerlo, sólo lo hacen exclusivamente cuando se ha comprobado la eficiencia y eficacia sostenible de unas determinadas tecnologías aplicadas en su sector empresarial. En ese sentido, no existe una diferencia significativa con las tecnologías implementadas en los diferentes niveles de la competencia, pues no hay ninguna filosofía gerencial que induzca a materializar proyectos de innovación que no sean necesarios, además de una valoración especial de la eficiencia que les persuade a no excederse en iniciativas estratégicas que pongan en riesgo su sostenibilidad y posicionamiento comercial, en esto se puede decir que son empresas defensivas.

Otros factores que explican la falta de iniciativa de exploración a través de prácticas como el benchmarking, es que las organizaciones son de una dimensión comercial reducida que les hace especializarse en una línea de negocios particular, por lo que no necesitan innovaciones en tecnologías, infraestructuras, materiales y sistemas administrativos y modelos organizacionales. En esa línea, los investigadores revelan que “el desarrollo de productos en una empresa con estrategia defensiva se presenta como una extensión de su línea actual de producto, y su objetivo de eficiencia se encuentra dado por la actualización tecnológica sin ejercer mayores cambios en la empresa. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Peris, Oltray García (2011), quienes señalan que estos cambios en la tecnología existente se realizan partiendo del conocimiento procedente de los clientes actuales; así pues, la capacidad de explotación de las empresas con estrategia defensiva será muy reducida” (Gonzáles Campo & Hurtado Ayala, 2014).

5.1.2 “Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana” (Daza Corredor, Beltrán García, & Silva Rodríguez, 2021)

Este estudio fue realizado a unos 1234 trabajadores que laboran en cuatro organizaciones que pertenecen a la sección palmera del territorio Caribe. Asimismo, se desarrollaron entrevistas y análisis diagnósticos a unos 301 integrantes de diferentes categorías administrativas, técnicas y operativas. A los participantes se les eligió a través de un “muestreo aleatorio estratificado”, lo que le confiere al estudio un estatus más plausible, contrastable y relevante.

El ambiente organizacional se estimó a partir del instrumento IMCOC, el cual se acondicionó para analizar cuantitivamente la percepción del personal en relación a su espacio laboral. Esta práctica metodológica consiste en 24 secciones y analiza 4 esferas dimensionales: “caracterización, condiciones de trabajo, entorno laboral y comportamiento organizacional”. La implementación de este cuestionario fue

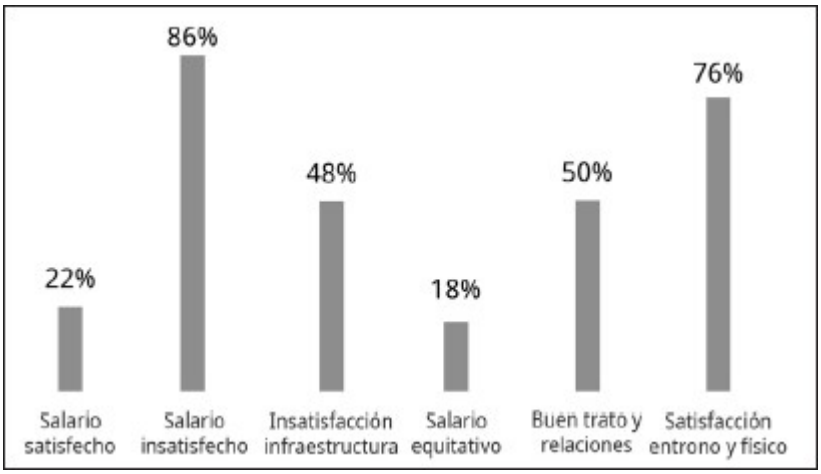
efectuada a partir del sistema “Quick View”, el cuál es un software que permite procesar los datos de la investigación con más rapidez y eficacia, además de ilustrarla gráficamente a partir de la asignación previa de indicadores, coeficientes y variables. El estudio se dividió en tres fases: 1) identificación de las características de las empresas de la sección palmera, 2) Análisis identificativo del ambiente organizacional, 3) Evaluación del ambiente organizacional de la sección palmera.

- En relación con las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la investigación, se sintetizó que el 48% del personal entrevistado considera que el índice promedio del salario devengado durante el lapso en el que labora es lo más relevante y significativo para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas fundamentales, mientras que el 52% de los empleados no se siente totalmente realizado con el salario que le asigna la empresa, pues la inversión de tiempo, recursos y energías que ellos disponen es muy significativa como para que las finanzas obtenidas sea lo que les conduce a la autorrealización, además de que su naturaleza psicológica es lo suficientemente diversa como para determinarse en función de las posesiones materiales y otros incentivos tangibles.
- El segundo factor que se percibe como esencial son las condiciones de las relaciones interpersonales que se visibilizan en el ambiente organizacional, por lo que, si no se sostienen vínculos sociales y afectivos estables e inspiradores, la motivación se atenuará y e incluso se desvanecerá. En este contexto, el 60,43 % de los empleados entrevistados siente plenitud con sus relaciones interpersonales, el 29,41% muy satisfecho y el 9,63% moderadamente satisfecho.
- Se concluye que es esencial acondicionar de manera adecuada sistemas de logística que garanticen placidez, protección y seguridad industrial. En este ítem se reveló que el 84% afirma que las infraestructuras físicas de la organización son adecuadas, el 76% está complacido con el estado en el

que está el entorno físico y el 5% afirma que el entorno físico y los sistemas de protección son adecuados.

- Los entrevistados afirman, generalmente, que se poseen vínculos sociales y laborales estables e inspiradores con los colegas o jefes de su organización. Estadísticamente, el 95% afirma tener un concepto positivo de las conductas interactivas de su jefe, el 89% afirma que hay excelentes condiciones para fomentar la integración funcional y operativa con otros empleados en el desarrollo su praxis laboral y el 96% sostiene que en la organización se dan excelentes relaciones laborales con los demás trabajadores.
- En relación con la percepción que se tiene con el salario devengado por sus funciones laborales, el 22% se autopercibe complacido, el 86% considera que el salario es inequitativo, el 48% se siente insatisfecho con la infraestructura, el 18% afirma que el salario es equitativo, el 50% percibe que hay excelentes condiciones en las relaciones laborales y el 76% siente satisfacción con el entorno físico.

Figura 9.1 Niveles de satisfacción de los empleados con respecto a diversas áreas empresariales



Fuente: "Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana" por Daza Corredor, Beltrán García, & Silva Rodríguez (2021)

El resultado anteriormente aludido permite sintetizar que, en la presente investigación, donde se evaluaron las organizaciones del sector palmero, hay condiciones adecuadas en el ambiente organizacional. Las variables que delinearon las dimensiones del estudio fueron: "las condiciones de trabajo -salario, oficina e instalaciones-, entorno laboral -trabajo en equipo, buen trato, comunicación y liderazgo- y comportamiento organizacional -toma de decisiones, posibilidades de superación, liderazgo y toma de decisiones-" (Daza Corredor, Beltrán García, & Silva Rodríguez, 2021). Así, el estudio evidenció que los resultados de las encuestas revelaron que las condiciones de estas variables están, generalmente, en condiciones estables y favorables.

Entre otros resultados ya anteriormente aludidos, se evidenció que las políticas administrativas y los sistemas comunicativos de las organizaciones fomentan la integración y sinergia del personal, por lo que se apoyan mutuamente para lograr materializar los objetivos organizaciones. En el caso particular del personal femenino que no lleva un tiempo significativo en la empresa se evidencia insatisfacción en lo relacionado con el rol entrelazado con el cargo, pues la alta gerencia no le da visibilidad a la hora de tomar decisiones en materia administrativa y corporativa. Por otra parte, el personal evidencia expectativas y deseos de ascender de posición para así tener nuevas responsabilidades en la organización.

5.1.3 "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país" (Franco Ángel, 2019)

El presente estudio tuvo la finalidad de, a través de un análisis investigativo, caracterizar un total de 384 pymes colombianas –micromercados, micronegocios, pequeñas y medianas organizaciones-, las cuáles integran un 42% de las

organizaciones totales del país. Con el fin de desarrollar la investigación, se adoptó la modalidad estadística de tipo cuantitativo en el que, a partir de encuestas estructuradas previamente, se tiene como objetivo recopilar información sobre las características relevantes de estas organizaciones y así tener una visión sistemática de sus condiciones financieras, comerciales, organizacionales y gerenciales.

En lo relacionado con el margen de error y el grado de confiabilidad de los resultados del estudio, se estima, respectivamente, un 5% y un 95%. Las variables son definidas a partir de la relevancia que tienen los recursos internos y externos en los niveles de sostenibilidad, productividad y posicionamiento de la praxis de las pymes. Asimismo, se aclara que el cuestionario fue rediseñado en función de los modelos teóricos analizados previamente y un pre-test realizado a 20 empresas. Finalmente, los autores de la investigación aclaran que “Una vez ajustada, la encuesta se envía por correo postal y electrónico a los gerentes/fundadores de las empresas seleccionadas. Las variables son dicotómicas y ordinales. Estas últimas medidas a través de una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 es el valor más bajo otorgado al factor y 5 el más alto. Dado el bajo nivel de respuesta, se enviaron 1.921 encuestas por correo físico (cinco veces el número requerido), para obtener después de varios intentos, 384 respuestas con la información completa, es decir, se obtuvo una tasa de respuesta final del 20%” (Franco Ángel, 2019).

Figura 10.1 Caracterización de las pymes analizadas en la investigación

Tamaño de la empresa	No. de Empresas	Participación del total de empresas	Sector comercio	Sector servicios	Sector Industria	Sector Construcción
Grande	6.361	0,5%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
Mediana	19.980	1,4%	0,3%	0,7%	0,2%	0,2%
Pequeña	79.926	5,8%	1,6%	2,7%	0,9%	0,8%
Microempresa	1.273.017	92,3%	39,9%	36,4%	10,9%	5,0%
Total	1.379.284	100%	42%	40%	12%	6%

Fuente: “Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país” por Franco Ángel (2019)

Resultados

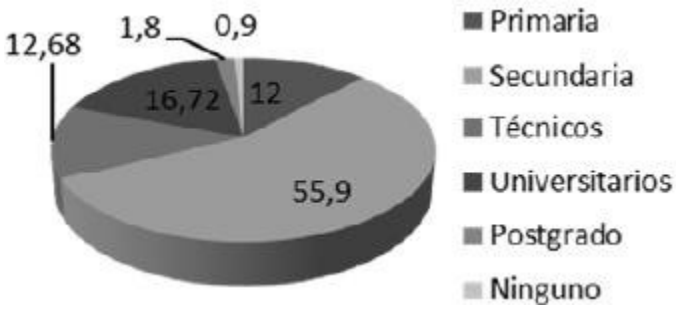
En estudios anteriores realizados por especialistas como Murillo y Restrepo (2016) se evidenció que el 92,3% de organizaciones colombianas son de categoría “microempresas” y el 7,2% son de categoría “pymes”. Por su tamaño la mayoría de estas organizaciones se enfocan en el sector comercial y de servicios. En el caso particular de la presente investigación, el 81% son empresas pequeñas, de las cuáles el 59% operan activamente en la esfera industrial del mercado. Otro aspecto relevante es que el 91% son empresas que tienen más de 42 meses de actividad comercial.

En relación con los índices de crecimiento empresarial, se estima que el 13% de las organizaciones han tenido un descenso en sus utilidades debido a una reducción en sus ventas en un período de 5 años. En contraste, el 87% de las organizaciones han elevado su índice de ventas, un 21% de ellas han tenido incrementos que superan el 20% de las ventas iniciales promedio de hace 5 años. En lo relacionado con la expansión del personal, se visibiliza que el 50% de las empresas han tenido un incremento del 300% de su personal inicial. Este último dato sintoniza con las tasas de empleo, las cuáles según el Banco Mundial (2015), han hecho que en Colombia las pequeñas y medianas empresas generen un 60% de puestos laborales fijos.

En el caso particular de la formación, profesionalización y especialización curricular del personal que conforma a las organizaciones evaluadas en el estudio, se evidenció que el 17% de los empleados posee títulos universitarios y el 2% tiene estudios de postgrado. Estos índices revelan que existe un nivel negativo y potencialmente crítico de desprofesionalización universitaria en estas empresas. En la realización de las encuestas, la mayoría de gerentes sostuvo que este índice de

bajo nivel de formación profesional se debe a que las finanzas, recursos y capitales de la empresa les impide contratar a ciudadanos con nivel de educación universitaria, pues no les pueden ofrecer salarios competitivos que persuada a este personal a vincularse por encima de otras organizaciones con más disponibilidad de pago.

Figura 10.2 Nivel educativo de los empleados de las pymes analizadas.



Fuente: "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país" por Franco Ángel (2019)

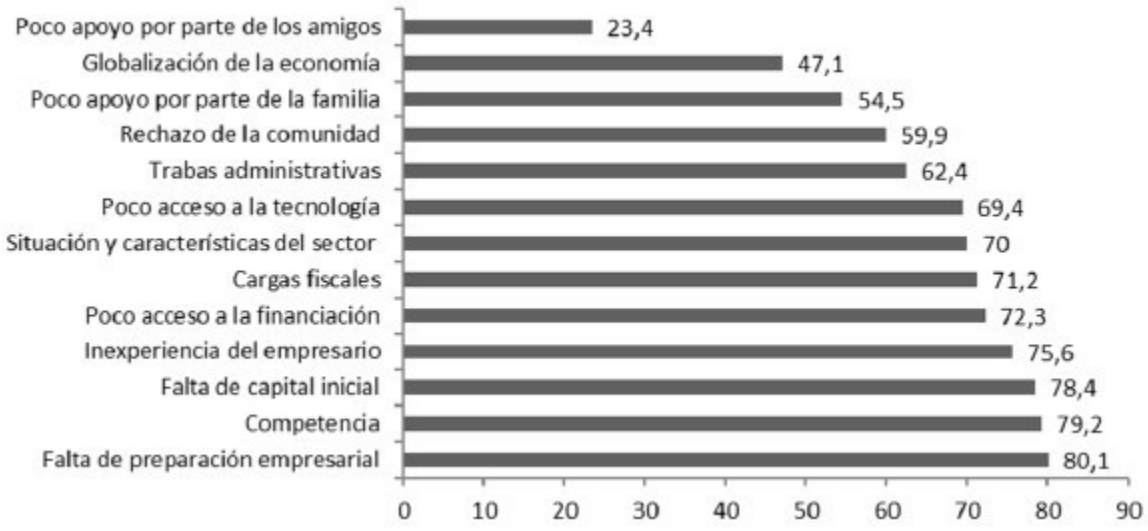
En conexión con los pilares fundamentales del contexto económico, el estudio concluye que los "empresarios consideran como muy importantes: la especialización (30%), seguido de la competencia (18%) y la tecnología (17%) (figura 3). Estos hallazgos se confirman con las investigaciones realizadas por Kunc y Morecroft (2010) y Middleton y Chambers (2010), en las cuales se reconoce el impacto del sector económico en el desempeño de las empresas" (Franco Ángel, 2019).

Aludiendo a los coeficientes de contexto externo que inciden significativamente en la praxis dinámica de la organización, el prestigio, la valoración y la imagen positiva que tiene la sociedad de la identidad corporativa de la empresa son los factores

decisivos para inducir el dinamismo de la actividades comerciales y empresariales, siendo este ponderado en un valor del 74%. Por otra parte, la imagen positiva de la familia y las condiciones socioeconómicos y sociopolíticas del entorno son totalmente decisivas, siendo estas ponderadas en, respectivamente, el 65% y el 74%. Esto refuerza la tesis anteriormente expuesta en las academias empresariales, las cuales sostienen que el contexto externo junto a todos sus agentes y actores, son decisivos y condicionantes para la estabilidad y productividad del modelo de negocio.

En lo referente a las variables que inciden negativamente en la praxis dinámica de la organización, se ponderó que el 80% correspondió a la ausencia de planificación, investigación y formación de los modelos organizativos, las prácticas gerenciales y los sistemas comerciales. Asimismo, el 79% se relaciona con los elevados niveles de competitividad en el mercado son factores decisivos que condicionan el dinamismo de la organización. Finalmente, la falta de experiencia en los ejecutivos y socios corresponde al 76%.

Figura 10.3 Variables externas que inciden en el decrecimiento de las pymes.



Fuente: “Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país” por Franco Ángel (2019)

En lo relacionado con la solicitud de asesorías y apoyos financieros, las organizaciones acceden al sistema bancario en un 88% y a la Cámara de Comercio en un 81%. Asimismo, los métodos de apoyo a las que acceden las empresas es el crédito bancario en un 86%, las “subvenciones” en un 1%, las “incubadoras” en un 3% y el “capital de riesgo” en un 4%. En particular, vale la pena resaltar que los ejecutivos, socios y gerentes afirman que las entidades bancarias son las organizaciones que más les han suministrado las oportunidades para posicionarse, estabilizarse y transicionar en el sistema comercial. Esto confirma lo que expresan entidades como el Banco Mundial (2015), el cuál afirman que “el acceso a la financiación mejora el rendimiento y el crecimiento de las empresas facilitando la entrada al mercado, la reducción del riesgo, la promoción de la innovación y la actividad empresarial en las economías en desarrollo”.

En lo referente a la incidencia que tiene la percepción corporativa en la evolución de las empresas, el 76% de los ejecutivos y gerentes afirman que la cultura organizacional es decisiva para el desarrollo de su posicionamiento comercial. Asimismo, un 2/3 de estos empresarios considera que la “cultura regional” es imprescindible en un 61% para la evolución de los pilares empresariales. Por otra parte, en relación con las competencias organizativas, las más relevantes son las perfeccionadas en la esfera productiva 90%, la esfera de la administración y gestión 85% y, finalmente, la esfera del marketing y el comercio 85%.

Figura 10.4 Variables internas que inciden en éxito de las pymes.

Fuente: "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país" por Franco Ángel (2019)

Por otra parte, el análisis de las variables internas revela que el prestigio y la imagen social de la empresa son decisivos en un 91% para el desarrollo sostenible y estratégico de las organizaciones, en el caso de las competencias, cualidades y el capital intelectual y formativo, estas son decisivas en un 90% y, finalmente, las capacidades y especializaciones del personal que fundó la empresa son decisivas en un 89%. Esto confirma la tesis de que el nivel de desarrollo productivo de una organización está condicionado, entre otros factores relevantes, en el nivel de conocimiento que se tenga sobre los modelos de negocio, el sistema comercial, las prácticas de gestión y la experiencia en el mundo empresarial.

Figura 10.5 Índices de la influencia que tienen las variables internas en los indicadores empresariales

Fuente: "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país" por Franco Ángel (2019)

En lo referente con los respectivos perfiles de los ejecutivos y gerentes que fundaron las empresas, en la presente investigación se ponderaron variables como "la edad, el nivel educativo, la formación empresarial antes de crear la empresa actual, la experiencia previa en creación de otras empresas y en el sector económico al que pertenece la empresa actual; así como también sus características y habilidades" (Franco Ángel, 2019). En la investigación, los ejecutivos y gerentes fundadores son en un 82% mayores a treinta seis años y el 71% posee títulos universitarios y un nivel formativo privilegiado. Antes de inaugurar la organización, el 57% accedió a formación organizacional y especializaciones empresariales y 1/3 de estos empresarios ya tenía experiencias en el sistema del comercio y la industria.

En conexión con las destrezas y competencias que los ejecutivos y gerentes consideran pilares decisivos para lograr materializar los objetivos organizacionales,

es relevante la autoconfianza en un 15% y el ser visionario en un 13%. Aludiendo a la digitalización de los negocios a través de redes sociales, el 40% de las empresas tiene visibilidad y contacto en estas plataformas.

6. RESULTADOS

A continuación, se presentan, a través de una Matriz FODA, los resultados tangibles de los objetivos de esta investigación, los cuáles se enfocan fundamentalmente en sintetizar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tienen las pymes de Colombia. Esta síntesis diagnóstica se desarrolla teniendo como filtro evaluativo los modelos organizacionales, administrativos y gerenciales que se expusieron descriptivamente en el desarrollo del proyecto.

Figura 11.1 Matriz FODA de los niveles de acondicionamiento, innovación y evolución de los sistemas organizacionales, administrativos y gerenciales.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
> Disponibilidad intelectual, recursiva, capital y gerencial a transicionar en el modelo de negocio, adaptando así innovaciones disruptivas que reformulen significativamente los procesos, sistemas y metodologías desactualizadas que se están empleando	> Surjan problemáticas en ciudades vecinas de la región que no puedan satisfacer otras organizaciones al nivel en el que lo haría la empresa Confecciones Kokopelli, lo que le permitiría abrir nuevas sucursales. > Diversificación en líneas de productos que atraigan nuevas categorías de clientes.	> Los consumidores sostienen que el vínculo entre el nivel de calidad y el valor del precio de los productos ofertados no están alineados a los estándares promedio de la competencia. > Los mecanismos comunicativos con los consumidores no son eficientes y oportunos para las solicitudes,	> Los competidores tienen su línea de negocios digitalizada, por lo que sus catálogos de productos sonfácilmente accesibles a un mayor número de clientes potenciales. > Los clientes fidelizados que están cuestionando las políticas, sistemas y métodos de la empresa se están interesando

desde los inicios de la actividad empresarial. > Métricas, indicadores y parámetros de evaluación de gestión óptimas, por lo que se tiene una visión objetiva de las condiciones de la organización. > Es una organización cohesionada en la que su personal tiene un rol significativo en proceso decisional. > El 50% de las pymes han tenido un incremento del 300% de su personal inicial. Esto revela que el modelo de negocios funciona, es sostenible y rentable. Además de que se tiene una cultura organizacional estable y motivadora. Esto eleva los índices de generación de	> Establecimiento de asociaciones con nuevos socios, accionistas, consultores u otros actores del mundo de los negocios que estén dispuestos a invertir capital –financiero, tecnológico y humano- en los programas de innovación de la empresa. > Digitalización de las líneas de negocio en el que se oferten los catálogos de productos en redes sociales, páginas web y aplicaciones comercio virtual. > El 91% son empresas que tienen más de 42 meses de actividad comercial, por lo que tienen la suficiente experiencia de su línea de	asesorías, sugerencias y quejas. > Su línea de negocios no está digitalizada, por lo que no tienen presencia en las redes sociales ni en ninguna aplicación de comercio virtual que permitan acceder a los catálogos de formamás fácil sin tener queasistir presencialmente a las instalaciones. > Ineficiencias en la asesoría presencial, por lo que, aparte de generar retrasos en los clientes, estos infieren que los asesores desconocen las características de los productos y del modelo de negocio. > No poseen políticas, estrategias y programas que les permitan posicionarse	en las líneas de productos de la competencia. > El mercado está continuamente actualizando, renovando e innovando en función de las nuevos avances y tendencias tanto sus materias primas como sus productos finales. > Surgimiento de nuevas marcas que sean más innovadoras, sostenibles, y, especialmente, que tengan una relación más aceptable entre el nivel de calidad y el valor del precio de los productos. > Los índices de crecimiento empresarial, así como otros indicadores, revelan una reducción del 13% de las ventas

empleo, en cuyo espectro le dan al país un 60% de puestos laborales fijos. > Aludiendo a los coeficientes de contexto externo que inciden significativamente en la praxis dinámica de la organización, el prestigio, la valoración y la imagen positiva que tiene la sociedad de la identidad corporativa de la empresa son los factores decisivos para inducir el dinamismo de la actividades comerciales y empresariales, siendo este ponderado en un valor del 74%. Esto signifca que en la pymes se le da relevancia a la percepción que tienen	negocios y del sistema comercial como para proceder, ya con recursos y capitales nuevos, a transicionar en nuevos mercados y diversificar sus productos y servicios. > Las pymes son conscientes de que los agentes y actores externos son decisivos y condicionantes para la estabilidad y productividad del modelo de negocio. En ese sentido, existe la posibilidad de que, a través de programas estratégicos e innovadores, se afiancen las relaciones son estos actores y así se eleven los nivelesde posicionamiento comercial. > Acceso a créditos bancarios, subsidios	en el mercado, sino todo lo contrario, su actuación decrece anualmente. > En una cantidad significativa de pymes no existen prácticas de marketing particulares que conduzcan a una digitalización de los catálogos de productos o servicios, de tal manera que los niveles de visibilidad del negocio están limitados a los que tienen exposición física con las instalaciones del mismo. > Existe un nivel negativo y potencialmente crítico de desprofesionalización universitaria en las pymes, por lo que su personal no está lo suficientemente	en un período de 5 años. Por lo que sus utilidades tienen riesgos potenciales de desnivelarse y así hacer insostenible su modelo de negocio ysu actividad empresarial. > Falta de experiencia en los ejecutivos y socios corresponde al 76%, por lo que la formulación de políticas, modelos y proyectos en materia gerencial podría no ser lo suficientemente estratégica, esto debido a una falta de experiencia en las relaciones comerciales que se dan en el mercado. > Pérdida de oportunidades de financiación a través de créditos bancarios,

sus stakeholders con relación a sus productos y servicios. > Los informes revelan que estas pymes tienen un ambiente organizacional inspirador y motivador, por lo que tiene un personal favorablemente cohesionado, integrado y participativo. > El nivel de desarrollo productivo de una organización está condicionado, entre otros factores relevantes, en el nivel de conocimiento que se tenga sobre los modelos de negocio, el sistema comercial, las prácticas de gestión y la experiencia en el mundo empresarial. Si bien no todas las	aplicados en la Cámara de comercio, subvenciones, incubadoras y otros métodos derivados de políticas públicas, así como de programas estatales temporales que reduzcan en períodos determinados los cargos fiscales. Con estas oportunidades, las empresas podrán posicionarse, estabilizarse y transicionar en la esfera comercial. > Posibilidad de aplicación de innovación, los cuáles se hacen visibles en estrategias de mejora en el nivel de sofisticación de los productos, el reacondicionamiento sostenible de sus	formado y especializado para la ejecución de sus actividades. > Las finanzas, recursos y capitales de la empresa les impiden contratar a ciudadanos con nivel de educación profesional y especializada, esto debido a que no pueden ofrecer salarios competitivos que persuada a este personal vincularse por encima de otras organizaciones con más disponibilidad de pago. > En pymes, particularmente en pequeñas empresas, no hay estándares metodológicos específicos para la planificación, investigación y	desafiliación de socios y desasociación de entidades estratégicamente aliadas. > Reformas tributarias, legislativas y empresariales que eleven las cargas fiscales, lo cual podría incidir negativamente en la sostenibilidad del negocio, pues se podrían reducir las utilidades y no habría forma de compensarlas. > Hiperglobalización que eleven los niveles de competitividad de manera que no se puedan gestionar a través de innovaciones, o que estas requieran inversiones exponenciales que

pymes tienen materializadas estas últimas condiciones, si existe disponibilidad y disposición de cambios estructurales en estas áreas. > Los ejecutivos y gerentes fundadores son un 82% mayores a treinta seis años y el 71% posee títulos universitarios y un nivel formativo privilegiado. Por lo que se puede evidenciar que en ellos hayun nivel experiencia, formación, profesionalización y especialización óptimas. > Las empresas analizadas en este conglomerado tienen programas de coordinación específicos para	procesos y la reprogramación visionaria de sus sistemas de gestión administrativa	formación de modelos organizativos, las prácticas gerenciales y los sistemas comerciales.	sean imposibles de financiar

realizar cada uno de estos análisis del ambiente externo, por lo que establecen asociaciones cooperativas con las organizaciones a las que se decide evaluar. > Se evidencia que las organizaciones del conglomerado 1 tienen estandarizado en su filosofía gerencial y en el ambiente organizacional unas determinadas prácticas administrativas que le confieren al personal las capacidades, las competencias, los recursos y los incentivos para que logren armonizar y entrelazar los conocimientos destilados del			

ambiente interior y exterior.			

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

En la presente investigación se resaltó continuamente la premisa de que para tener modelos gerenciales, organizacionales y administrativos con elevados niveles de acondicionamiento –adaptabilidad-, evolución –progreso- e innovación –mejora- es esencial tener una visión holística, sistémica e integral, por lo que antes de formular la implementación de nuevas políticas, estándares y metodologías, se tiene que realizar una revisión evaluativa no sólo del ambiente interno, sino también del externo. En este sentido, las reestructuraciones e innovaciones planificadas deben estar alineados a los nuevos estándares y requisitos de las demandas en la sofisticación tecnológica –y otros niveles de calidad-, agencias comerciales, dinamicidad y programas de eficiencia presupuestal en los costos productivos, expresado, en otros términos, en perfilar en la organización metodologías más accesibles, intuitivas, eficientes y dinámicas.

La problemática fundamental, por la cual no se aplican las innovaciones en base a la metodología anteriormente aludida, es que si bien existe conciencia de lo irregulares y desactualizados que son los modelos de la organización, las pymes no tienen recursos, ni tienen facilidades de financiación. En esa línea, se sintetiza que en las pymes hay disponibilidad intelectual y gerencial para transicionar en nuevos modelos de negocio más sostenibles y estratégicos, para así adaptar innovaciones disruptivas que reformulen significativamente los procesos, sistemas y metodologías desactualizadas, ineficientes e improductivas. La principal problemática que impide el progreso es falta de inversión, capital y recursos, por lo que es indispensable formular políticas públicas que eleven los niveles de asociación entre pymes y entidades estatales destinadas a financiar los proyectos empresariales de las pymes que tengan las condiciones para innovar.

8. RECOMENDACIONES

La presente investigación fue, fundamentalmente, una revisión exploratoria y un análisis identificativo de las condiciones organizacionales, administrativas y gerenciales de las pymes, por lo que sus temáticas son exclusivamente teóricas y evaluativas. Por lo tanto, se sugiere en próximas investigaciones complementarias desarrollar metodologías enfocadas en la planeación de acciones correctivas, depurativas y disruptivas que transciendan de un análisis diagnóstico a una formulación reformativa que planifique soluciones sostenibles, eficientes y productivas ante las problemáticas expuestas en esta monografía. Asimismo, para estudios posteriores se sugiere dos aspectos particulares: 1) elevar la muestra de pymes analizadas, así como analizar las que estén en partes inexploradas del país, 2) ampliar el espectro categorial de empresas, no sólo incluir pymes sino también grandes empresas de Colombia.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10.1 Bibliografía

Administra tu empresa. (19 de Enero de 2021). *Administra tu empresa*. Obtenido de https://procesoadministrativo.net/

Administra tu empresa. (2021). *Proceso administrativo*. Obtenido de https://procesoadministrativo.net/circulo-de-deming-aplicado-a-una-empresa/

American Productivity, & Quality Center. (2020). *Benchmarking Code of Conduct.* APQC.

Bayés, S. (11 de Julio de 2022). *INBOUNDCYCLE*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/benchmarking-y-estrategia-marketing

Borges, A., Cerrada, R., Figueroa, S., Moreno, V., & Strazzeri, A. (2018). *Outsoucing.* Caracas.

CEG. (31 de Octubre de 2019). *Club Excelencia en Gestión*. Obtenido de https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/guia-inicial-de-benchmarking

Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Teorías, modelos y sistemas de calidad. *ESPACIOS*.

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica .*

Daza Corredor, A., Beltrán García, L., & Silva Rodríguez, J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmereo de la región Caribe colombiana. *Facultad de Ciencias Económicas*.

Duque Ceballos, J., García Solarte, M., & Gonzáles Campo, C. (2014). Outsourcing Y Businnes Process: Outsoucing desde la teoría económica de la agencia. *Entramado*.

EFQM. (2018). *EFQM.* Obtenido de https://efqm.org/

Enterprise Logistic. (2012). *Enterprise Logistic*. Obtenido de https://enterlogistics.wordpress.com/planificacion-justo-a-tiempo/

Escuela Europea de Excelencia. (Junio de 2018). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/06/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/

Expert Soft. (8 de Junio de 2018). *Soft Expert*. Obtenido de https://www.softexpert.com/es/solucao/gestion-procesos-negocio-bpm/

Franco Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Jornal of Management and Economics for Iberoamerica*.

Gestiopolis. (20 de Febrero de 2017). *Outsourcing, qué es y cómo funciona. Características, ventajas, desventajas, tipos, ejemplos*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/

Gómez Espejel, J. (2018). *Resumen del libro El método Kaizen por Robert Maurer.*

Gonzáles Campo, C., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en la mipymes colombianas. *EL SERVIER DOYMA*.

Intelnaes, C. (2016). Obtenido de https://corporacionintelnaes.com.ec/planificacion-estrategica/

Intxaurburu, C., Miren Gurutze, & Ochoa laburu. (2005). *Una revisión teórica de la herramienta de bechmarking.*

Jáimez Román, M., & Bretones, F. (2011). *El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo.*

Mendoza Vega, L., & Vega Palomino, K. M. (2014). *Teoría de las restricciones y proceso de mejora continua vs metodología justo a tiempo (JIT) y costos ABC.*

Moreno García, R. R., & Parra Bofill, S. (2016). *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la .* Universidad de Oriente.

Musitu, G., & Buelga, S. (2004). *Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment).* Barcelona.

Padilla, C. (2020). *MayuGo*. Obtenido de https://www.mayugo.net/curso/98

Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en la Pymes.*

Ruiz, S. (26 de Agosto de 2021). *Interfaz*. Obtenido de https://interfaz.io/reingenieria-de-procesos-una-tecnica-de-gestion-de-alto-nivel-para-reducir-costos-empresariales-y-mejorar-la-competitividad/?lang=es

Yanez Mañay, J. (2016). *Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las pymes manufactureras del DMQ caso: CIIU c31.* Quito.