



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
**IDENTIFICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL PARA PROMOVER LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS
DEL SECTOR SIN ANIMO DE LUCRO EN EL MUNICIPIO DE SANGIL.**

AUTORES

María Lucía Pérez Muñoz 37894249
Jerson Arley Rincón Guevara 1100954934
Jhannier Oswaldo Rodríguez Carreño 1100838355

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
SAN GIL
FECHA DE PRESENTACIÓN: 28-11-2019



TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
IDENTIFICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL PARA PROMOVER LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS
DEL SECTOR SIN ANIMO DE LUCRO EN EL MUNICIPIO DE SANGIL.

AUTORES

María Lucía Pérez Muñoz 37894249
Jerson Arley Rincón Guevara 1100954934
Jhannier Oswaldo Rodríguez Carreño 1100838355

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Gestión Empresarial

DIRECTOR

Esp. Olga Lilia Flórez León

Grupo de investigación en tecnologías socioeconómicas e ingenierías – GITSEIN

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SAN GIL
FECHA DE PRESENTACIÓN: 28-11-2019



R-DC-95

DOCENCIA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO
Y PRÁCTICA

PÁGINA 3
DE 123

VERSIÓN: 01

Nota de Aceptación

APROBADO


Firma del jurado


Firma del Jurado

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

DEDICATORIA

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios por ser mi guía, mi fuerza, mi luz por guiarme en este recorrido por la vida, ya que nada es fácil, sabemos que tropezamos con situaciones y cosas tanto positivas como negativas, unas buenas y otras malas, pero con su ayuda es posible alcanzarlos, gracias Dios.

A mi hijo por ser mi motor quien me impulsa y me anima, para el logro de mis objetivos, quien en ocasiones extraño mucho mi presencia debido a que por estar estudiando no conto en muchas ocasiones conmigo y no estuve a su lado.

A mi esposo, mis padres, hermanos, profesores, compañeros y todos y cada una de las personas que de una u otra manera siempre estuvieron apoyándome, y recordándome que nada es imposible, siempre y cuando se tengan las ganas de alcanzar un propósito, la constancia y la perseverancia son algo que siempre debemos llevar en nuestros corazones para así lograr alcanzar el éxito.

María Lucía Pérez Muñoz

Primero que todo le doy gracias a Dios, por darme la oportunidad de poder estudiar y de sacar adelante la carrera, que con sacrificio fui capaz, ya que nada es fácil, pero con muchas ganas y esmeros se pueden lograr hacer muchas cosas.

A mi esposa y a mi hijo que viene en camino, son mi motivación hoy le doy gracias por animarme siempre para ser un gran profesional y por darme a entender que en la vida nada es fácil pero que tampoco nada es imposible, que con sacrificio se logran las cosas, y hoy puedo decir que con mucho honor lo logre.

A mis padres, suegros, cuñados y profesores gracias los cuales colocaron un granito de arena, demostrándonos que se puede salir adelante, gracias por el apoyo en el transcurso de la carrera de gestión empresarial, es un escalón y voy por más; para hacer cada vez mejor y ser un gran profesional cumpliendo mis sueños y metas propuestas.

Jerson Arley Rincon Guevara

Hoy comparto con ustedes este logro que he obtenido con esfuerzo y dedicación, no obstante agradecer a mis padres que con mucho esfuerzo y sacrificio me ayudaron a alcanzar mis objetivos, a mis familiares que de una u otra manera me facilitaron los medios para hacer más llevadero este rumbo hacia mis objetivos.

Pido a Dios profundamente que llene de bendiciones a mis padres por esa entrega incondicional a fin de que sea una persona útil para la sociedad solo me resta dar mil y mil gracias por el apoyo obtenido.

Jhannier Oswaldo Rodríguez Carreño

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo le damos gracias a Dios por el día de hoy que nos permite estar hoy con ustedes; sustentándole nuestro proyecto, el cual, con lágrimas, estrés y a veces dificultades sacamos adelante, demostrando que con sacrificio, esmero y amor se pueden lograr muchas cosas.

Le agradecemos a nuestras familias por estar con nosotros en el transcurso de la carrera brindándonos, su apoyo incondicional, para salir adelante y poder lograr cumplir un escalón que muchas veces dimos por vencido, pero ya podemos decir que es una meta más para nuestras vidas que se pudo cumplir.

A nuestros compañeros de proyecto de grado por su dedicación y esfuerzo para hacer posible la realización de este título, cada uno brindo un grano de arena y sacamos a delante el propósito identificación del modelo gerencial para promover la competitividad de las pequeñas medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro en el municipio de San Gil.

A la asesora del proyecto la profesora Olga Lilia Flórez León que nos orientó en el desarrollo del trabajo de grado, que muchas veces veíamos que no íbamos hacer capaz de sacar adelante este propósito y a los profesores de la UTS San Gil que nos brindaron conocimiento durante el transcurso de la carrera y fueron parte importante en la construcción de este logro académico; hoy podemos decir con las manos en alto que no fue fácil, pero lo logramos.

TABLA DE CONTENIDO

<u>1</u>	<u>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>11</u>
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES.....	14
<u>2</u>	<u>MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>16</u>
2.1	MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.2	MARCO TEÓRICO.....	17
2.3	MARCO LEGAL.....	35
<u>3</u>	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>40</u>
3.1	RESULTADOS	70
<u>4</u>	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>71</u>
<u>5</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>72</u>
<u>6</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>72</u>
<u>7</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>77</u>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Modelo gerencial Planificación estratégica</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2. Modelo gerencial calidad total.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3. Modelo gerencial kaizen mejoramiento continuo</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 4. Modelo gerencial justo a tiempo (Justin time)</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5. Modelo gerencia reingeniería.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 6. Modelo gerencial Benchmarkin.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 7. Modelo gerencial Empoderamiento (EMPOWERMENT)</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 8. Modelo gerencial Tercerización (Outsourcing).....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 9. Modelo gerencial administración por políticas</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 10. Modelo gerencial Prospectiva</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 11. Modelo gerencial modelo del sistema viable.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 12. Teoría científica de la administración.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 13. Teoría clásica de la organización.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 14. Teoría de enfoque de las relaciones humanas</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 15. Teoría escuelas de las ciencias administrativas</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 16. Teoría enfoque de sistemas.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 17. Teoría enfoque de contingencias.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 18. Teoría enfoque de los recursos humanos.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 19. Subsector recreación, deporte, cultura y turismo.</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 20. Subsector servicio y proyectos agropecuarios.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 21. Subsector producción de bienes y servicios</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 22. Subsector bienestar social y humanitario.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 23. Subsector programas de vivienda.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 24. Subsector protección de animales.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 25. Subsector comercialización de materias primas e insumos agrícolas</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 26. Análisis de los subsectores.....</i>	<i>77</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro son entidades no lucrativas que están direccionadas por personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas). En el municipio de San Gil se pueden evidenciar quince (15) empresas en el sector que deben ser reconocidas por la población. Donde los socios buscan obtener rendimientos y utilidades, generadores de crecimiento y sostenibilidad logrando alcanzar la competitividad en el sector.

El modelo gerencial para promover la competitividad de las (ESALES) del municipio de San Gil; tiene como fin dar a conocer todas las empresas no lucrativas del municipio, a través de un modelo gerencial que ayuda a reconocer el desequilibrio, la competitividad y la sostenibilidad que se puede lograr tener. Esta investigación fortalece los conocimientos obtenidos en la tecnología de gestión empresarial mediante la aplicación de conocimientos que nos permite explotar sus fortalezas y habilidades como profesionales.

Para el desarrollo del proyecto se aplicó una metodología exploratoria basados en el diagnóstico y análisis de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector (ESALES), esta es la tercera fase del proyecto investigativo que es el encargado de identificar, analizar y proponer los modelos gerenciales para las (ESALES), mediante el proceso de análisis de fuentes y datos secundarios que permita identificar el modelo gerencial más acorde en los procesos de gestión y dirección mejorando la competitividad de este proyecto.

Etapas 1 diagnóstico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector no lucrativo del municipio de San Gil (Galvis Morales, Rincón Gonzales , & Mantilla Vargas, 2018)

Etapas 2 análisis de la situación externa de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil (Abredo Chacon , Castillo Cubides, & Pico Celis, 2018)

PALABRAS CLAVE. Competitividad, desequilibrio, dirección, Empresas, modelo gerencial, variables.

INTRODUCCIÓN

En el municipio de San Gil las empresas del sector sin ánimo de lucro (ESALES) además de propiciar bienestar, buscan mejorar la calidad de vida y satisfacer necesidades en el municipio, las cuales desarrollan actividades de tipo social relacionadas con bienestar social, recreación, producción de bienes y servicios.

Este trabajo de grado se realizó basado en la secuencia de los objetivos; obteniendo orientación para dar cumplimiento a las diversas actividades, y así logrando la identificación del modelo gerencial para las empresas sin ánimo de lucro.

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Un modelo es la representación de una realidad que refleja; de esta manera en Gerencia, como en otras ciencias; los modelos determinarán una pauta, una guía que busca el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

El modelo gerencial más actual tiene como propósito generar información que permite evidenciar el comportamiento de las empresas sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil; las cuales pueden ayudar a diagnosticar y obtener unas variables internas y externas de las pequeñas, mediana y grandes empresas, que ayuden a fortalecer el criterio de la persona encargada de orientar y coordinar a las personas beneficiarias de dichas empresas. Las empresas sin ánimo de lucro se basan principalmente e clasifican en: culturales, ambientales, científicas, tecnológicas, investigativas, agropecuarias, gremiales, juveniles, profesionales, democráticas, participativas, sociales, de bienestar social, cívicas, entre otras. (Gaitan Sanchez , 2014)

La metodología que se utilizó en este proyecto es de carácter descriptivo, se realizó sobre la base de métodos cuantitativos de recolección y análisis de la información, para proponer un modelo gerencial para las organizaciones sin ánimo de lucro como procesos de gestión y dirección de las organizaciones enfocadas a elevar los niveles de competitividad.

Realizando el proceso de identificación, análisis y propuesta en donde se buscó los modelos gerenciales más aptos que se ajuste a las necesidades de las organizaciones sin ánimo de lucro (ESALES) en la ciudad de San Gil, en general nos permitió alcanzar el logro de los objetivos planteados.

1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según las investigaciones de la primera etapa “diagnóstico interno” y segunda etapa análisis externo” de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil; realizada por los estudiantes de las unidades tecnológicas de Santander, la cual ayuda a conocer e identificar las variables internas y externas que determinen la correcta implementación de los modelos gerenciales que les permite mejorar el nivel de competitividad de las empresas del sector. Se concluye que las variables internas presentan una desventaja financiera basándose en el desarrollo de las habilidades y competencias del talento humano para generar oportunidades mediante estrategias y políticas en gestión del proyecto con el propósito de acceder a mayores recursos económicos.

Etapas 1 diagnóstico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector no lucrativo del municipio de San Gil (Galvis Morales, Rincón Gonzales , & Mantilla Vargas, 2018)

Etapas 2 análisis de la situación externa de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil (Abredo Chacon , Castillo Cubides, & Pico Celis, 2018)

En la etapa 1 diagnóstico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector no lucrativo del municipio de San Gil y etapas 2 análisis de la situación externa de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil se identifica en la variable ubicación o posición geográfica que se encuentran las empresas; pueden presentar problemas de tecnología de la comunicación e información produciendo una carencia de posicionamiento de la marca e imagen en el proceso competitivo de transformación social.

Etapas 1 diagnóstico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector no lucrativo del municipio de San Gil (Galvis Morales, Rincón Gonzales , & Mantilla Vargas, 2018)

Etapas 2 análisis de la situación externa de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil (Abredo Chacon , Castillo Cubides, & Pico Celis, 2018)

Las empresas sin ánimo de lucro (ESALES), para lograr mayor participación en el mercado requieren realizar un diagnóstico y análisis de variables internas y externas que contribuyan con la identificación de un modelo gerencial para el subsector que les permita mantenerse y ubicarse en el sector económico mejorando la competitividad.

Con base en la situación anterior, se plantea la siguiente pregunta problematizadora: **¿Es necesario la identificación de un modelo gerencial que promueva la competitividad de las pequeñas medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro en el municipio de San Gil?**

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las empresas sin ánimo de lucro (ESALES), son empresas que se dedican a realizar actividades en beneficios de los asociados y comunidad en general, mediante la ejecución de proyectos, y la gestión de recursos que contribuyen con el mejoramiento y adecuado servicio de calidad para las personas beneficiadas de las empresas.

En Colombia se utilizan diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, entre las más reconocidas están: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo.

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Un modelo es la representación de una realidad que refleja; de esta manera en Gerencia, como en otras ciencias; los modelos determinarán una pauta, una guía que busca el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. La pericia del administrador radica en saber determinar cómo, cuándo y cuál modelo será el más eficaz para solucionar los problemas de la empresa o para desarrollar nuevos métodos de trabajo. Los modelos se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. (Morales. J., 2014)

Las empresas sin ánimo lucro (ESALES) que se encuentran en el municipio de San Gil, según investigaciones realizadas en el análisis y el diagnóstico de las pequeñas medianas y grandes empresas; son:

- Fundación Guane de San Gil – FUNGUANE.
- Corporación Dígame Santander para el Desarrollo del Turismo Sostenible y Cultural de Colombia.
- Asociación Guanentina Prestadores de Servicios Turísticos Integrados AGASTURIN.
- Corporación Artefusión Colombia.
- Fundación Editora Social de San Gil – EDISOCIAL.
- Colegio Fundación Marillac.
- Fundación Hogar Niño Jesús de Belén.

- Fundación Hogar de Paso Betania.
- Fundación Ayuda Social Integral Kardios.
- Fundación Solidaria San José.
- Asociación de Trabajadores Comunitarios Guardianes del Futuro.
- Corporación de Desarrollo Social y Vivienda de Santander – ICORPODESAN.
- Fundación Pachamama.
- Fundación Ángeles Peludos – FUNANPE.
- Cooperativa de Comercio Agrícola de San Gil Limitada – COOMERSANGIL.

La identificación de los modelos más aptos tiene como propósito generar información que permite evidenciar el comportamiento de las empresas sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil; las cuales pueden ayudar a diagnosticar y obtener unas variables internas y externas de las pequeñas, mediana y grandes empresas, que ayuden a fortalecer el criterio de la persona encargada de orientar y coordinar a las personas beneficiadas de dichas empresas; las Unidades Tecnológicas de Santander con ayuda de los estudiantes de último semestre, el semillero de investigación dentro del proyecto de gestión empresarial en la fase tres de “los modelos gerenciales para las pequeñas, medianas y grandes empresas de los diferentes sectores económicos del municipio de San Gil” con ayuda del grupo de Investigación en Tecnologías Socioeconómicas e Ingenierías (GITSEIN).

Como estudiantes de último semestre de gestión empresarial estas investigaciones ayudan a fortalecer los conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera estudiada, ya que gracias a esto ayuda a aplicar y retroalimentar los conocimientos obtenidos para ser aplicados en las empresas a trabajar del municipio de San Gil y poder ser cada vez grandes profesionales y poder brindar un gran conocimiento en diferentes entidades a trabajar.

1.3 OBJETIVOS

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.3.1 Objetivo general

Identificar el modelo gerencial para promover la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro en el municipio de San Gil, mediante el análisis de las teorías y los resultados de los factores internos y externos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los modelos gerenciales propuestos en la administración para las empresas sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil.
- Analizar de los modelos gerenciales más aptos para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil.
- Proponer el modelo gerencial competente para las empresas sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil.

1.4 ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES

Al realizar la búsqueda de las investigaciones de los modelos gerenciales de las empresas sin ánimo de lucro; a continuación, se ilustra las siguientes investigaciones realizadas por estudiantes y empresarios.

Escuela Superior de Economía y Administración de empresas (ESEADE). Año 2017, Buenos aires, Argentina, manifiesta que las organizaciones la innovación se ha posicionado como una estrategia movilizadora de valor y que permite generar competencias distintivas en sus actividades, diferentes perspectivas se han desarrollado en torno a su vinculación con el modelo de decisiones de la organización, por ello el propósito de este documento se orienta a establecer una reflexión de los referentes de modelos gerenciales y el papel de la innovación en estos, que permita la identificación de las bases de conocimiento para su aplicación e implementación en la administración de negocios, determinándose que la actividad innovadora vinculada a los modelos gerenciales, se contempla desde el recurso intelectual, con el fin de mejorar la forma por la cual se crean bienes y servicios, siendo la reflexión principal la relevancia que adquiere para los modelos modernos de gerencia de las organizaciones la mentalidad de cambio y la filosofía innovadora para la sostenibilidad en el tiempo. (Landazuryi L. Jaafar H. Cristofani M. Canales R., 2017)

En la Universidad militar nueva granada especialización en alta gerencia. Partiendo de la base en las investigaciones realizadas en el año 2016, en Bogotá, la cual tiene por título “diseño de un modelo gerencial para la creación de un centro de emprendimiento para personas con discapacidad cognitiva en Colombia”, fue desarrollado por el estudiante Niño. El proyecto tiene como objetivo Diseñar un modelo gerencial óptimo para la creación de un centro de emprendimiento, para personas con discapacidad cognitiva, en Colombia. El presente trabajo se realizó en primera instancia como propuesta de investigación y dando respuesta a los

problemas sociales como es la discapacidad, entre otros, surge la necesidad de crear un modelo gerencial de administrar un centro de emprendimiento empresarial, para una población específica y en este caso las personas en situación de discapacidad cognitiva o para la familia de los mismos. Es importante decir que el crear un centro de desarrollo empresarial se hace de acuerdo con las necesidades del mercado, variando su tamaño, inversión infraestructura y tecnología. Por lo tanto, en este caso se proyecta hacia una población específica, con criterios éticos, novedosos y creativos. Cuyo fin primordial es crear su propia fuente de trabajo y empleo para otros. Para esta propuesta es importante crear mecanismos de promoción y apoyo a emprendedores, generando una cultura de emprendimiento, por medio de capacitación, acompañamiento y fortalecimiento de competencias empresariales. (Niño.A.S., 2016)

La Fundación universidad del norte división de ciencias administrativas maestría en administración de empresas. En el Año 2008, Barranquilla, tiene como título “aplicación de un modelo gerencial práctico en finotex Colombia”; realizado por Martínez y navarro, trabajo de grado para optar por el título de magister en administración de empresas. El proyecto tiene como objetivo aplicar un modelo gerencial práctico basado en la teoría de restricciones en finotex Colombia con enfoque en el área de operaciones y articulado con las áreas comercial y administrativo/financiero. Esta investigación consiste en un proyecto del desarrollo empresarial teniendo en cuenta que el proyecto busca contrastar teóricamente las tesis y planteamientos propuestos por la teoría de restricciones (TOC) como una solución integral para gerenciar una compañía determinada, en este caso finotex Colombia fomentando su crecimiento. La presente propuesta consiste en la aplicación de la teoría de restricciones a la empresa finotex y la descripción de los resultados obtenidos. Se tomó la decisión de implementar TOC con el fin de permitir a la dirección de Finotex S.A aprovechar la inercia que se ha conseguido alrededor del servicio integral e intentar convertirla en una ventaja competitiva que le permita tomar decisiones de manera más rápida y confiable buscando simplificar los procesos e integrando la estructura funcional de la compañía de una manera dinámica y sencilla. (Navarro, R & Martinez, C., 2009)

Universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas especialización en alta gerencia. Año 2017, tiene como título “ventaja competitiva del modelo de negocio de la fundación pies descalzo”, realizado por Acosta. Las entidades sin ánimo de lucro (ESALES) como su nombre lo indica son organizaciones que debido a su naturaleza no generan utilidades, sin embargo, deben ser vistas como organizaciones cuyo fin es la persecución de un fin social, altruista, humanitario, artístico y/o comunitario sin generar pérdidas. Este tipo de entidades, por lo general, se financian gracias a ayudas y donaciones derivadas de personas naturales, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos también reciben ayudas estatales puntuales o regulares, así como

financiación de proyectos por parte de organismos internacionales o gobiernos extranjeros (en forma de subsidios, subvenciones, asistencias para proyectos comunitarios, acuerdos de cooperación conjunta, etc.). Dados los objetivos planteados, se seleccionó la recopilación documental como instrumento para la recolección de la información buscando desarrollar un análisis cualitativo interpretativo que permitió el análisis de datos para profundizar en la temática abordada. Habría que decir también que dos de estas fundaciones son lideradas por artistas reconocidos nacional e internacionalmente. Por ende, gracias a ese reconocimiento, movilizan recursos mediante convenios de cooperación o alianzas estratégicas con multinacionales, organismos internacionales de cooperación, entre otros. (Acosta. G., 2017)

Universidad Santo Tomás. Año 2014, Bucaramanga Colombia tiene como título “Modelo gerencial de la empresa exportadora colombiana: análisis de decisiones, estrategia y geoconocimiento”. Realizado por Gutiérrez y Concha. Este tiene como análisis la identificación del perfil gerencial del empresario colombiano a escala internacional, es una apuesta que viene articulando el análisis académico, intelectual e investigativo en el presente. El conato de empresas multilatinas ha terminado por exponer una forma de gerencia particular de los empresarios latinoamericanos. De paso, implica reconsiderar los conceptos y planteamientos de gerencia hasta ahora advertidos y, finalmente, extiende la posibilidad para establecer fundamentos propios en la materia. Los elementos que han servido para conceputar acerca de la gerencia han rodeado a esta, hasta el punto de conducirla a una serie de matizaciones que han sido utilizadas para revestir conceptualmente los fundamentos en que se cierne el concepto de gerencia. Unos apuntando a análisis empíricos, categorías, definiciones teóricas o nominaciones que inyectan cualidad o valor pronunciable de lo que significa la gerencia. Las empresas requieren que quien asuma su dirección tome la decisión de convertirse en reducto de dicha composición orgánica, y no quien la observa en los elevados pisos de decisión. (Gutierrez,J.A.,& Concha, J.R., 2014)

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Conceptual

Es un estudio de investigación el cual apunta a la producción de un conocimiento propositivo y transformador, mediante un proceso de aplicación, reflexión y de construcción colectiva de saberes entre los diferentes actores de un sector económico con el fin de lograr la transformación social.

Los modelos Gerenciales determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y los procesos. Pero es

importante aclarar que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

- **Cerrados:** Este tipo de modelos son utilizados por las pequeñas empresas y se caracterizan principalmente por manejar la información para ellos, no hay contacto con el resto del equipo y las decisiones son unilaterales, sólo interviene el gerente.
- **Autoritarios:** en este tipo de modelos prevalece la imposición de reglas, la comunicación es unilateral, las personas trabajan bajo presión por lo cual podemos decir que es inadecuado aplicarlo desde el punto de vista gerencial.
- **Autosuficiencia:** se caracteriza por la gestión no delegada, en este modelo la información es muy controlada, no existen estándares de trabajo y no se asume el cambio como evolución.
- **Compartidos:** esta gerencia es de comités, se trabaja en equipo, las decisiones y la comunicación son compartidas.
- **Participativos:** esta es una gerencia muy moderna en donde se construye una red de comunicación representada por comités liderados, operaciones supervisadas, empoderamiento y asesorías.
- **Peregrinos:** la disciplina administrativa tiene la responsabilidad de proveer modelos adaptados a la realidad y presente y la por venir. Las capacidades de liderazgo constituyen un rasgo distintivo del perfil gerencial, quizá prioritario y, al distinguirlo como una capacidad nos referimos a que puede ser desarrollada y aprendida. Esta gerencia se caracteriza por una estructura satelital, un equipo auto dirigido, el poder en el mercado y por la información es pública. (Mabel, 2010-2015)

2.2 Marco Teórico

Modelos Gerenciales

Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente

comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. (Pereira F., 2012).

- Planificación Estratégica.
- Calidad Total: William Edwards Deming.
- Kaizen (Mejoramiento Continuo): Masaaki Imai.
- Justo a tiempo (Just in Time): Taiichi Ohno.
- Reingeniería: Michael Hammer y James Champy.
- Benchmarking: Xerox Corporation.
- Empoderamiento ("EMPOWERMENT"): Julian Rappaport.
- Tercerización (Outsourcing): Werther y Davis, (2000); Chase y Alilano, (2005). Koontz y Weihrich, (2002) Barry (2003)
- Administración por Políticas: Hoshin Kanri.
- Prospectiva: Michel Godet
- Modelo del Sistema viable: Stafford Beer

Planeación Estratégica

Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

La Planeación Estratégica implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Su principal utilidad radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que los dueños o el gerente están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales.

Hoy en día casi todas las empresas lo utilizan con diversas experiencias de éxito o fracaso. Puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el

proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.

¿Cómo se implanta?

Se requiere ante todo un análisis detallado de la situación actual. Las ciencias de la administración ofrecen hoy en día toda una gama de herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión) y de tecnologías (softwares de simulación), los cuales bien manejados, permiten obtener una verdadera “radiografía” del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa.

El beneficio principal de este modelo está en la capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. Además, permite “la formalización” del proceso administrativo-productivo de la empresa en todas sus variables. ¿Es algo así, como estar en capacidad para responder a la pregunta de “en dónde estamos y para dónde vamos? (Velásquez. G. , 2018)

Calidad Total

William Edwards Deming señala que la gerencia japonesa (TQM.) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado.

Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas. Hoy en día se haría difícil hacer una lista de organizaciones que han tenido experiencias exitosas en la implantación de la Calidad. Podemos mencionar dos empresas, ambas exitosas en sus respectivos procesos. General Motors y Organización Corona.

¿Cómo se implanta?

La fase inicial requiere la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar. También se necesita desarrollar un proceso educativo con diversos programas (Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo) enfocados al aprendizaje integral de la Calidad y finalmente, se debe hacer una revisión total de los procesos tanto administrativo, como productivo y crear estándares ambiciosos de gestión y producción.

Se identifican dos etapas generalmente; la etapa del aseguramiento (proceso educativo y de aprendizaje), y la etapa de certificación, la cual, como su nombre lo indica es realizada por un certificador autorizado.

Competitividad, valor agregado, crecimiento y participación en el mercado son los principales resultados de la Calidad. Todo ello se traduce en resultados de

utilidades y rentabilidad; luego el mayor impacto se traduce en la alta valoración de la empresa en temas de liquidez y solvencia. (Velásquez. G. , 2018)

Kaizen Mejoramiento Continuo

Masaakilmai dice que el modelo proveniente de la gerencia japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo. Se caracteriza por una gran participación por parte de la gente en todos los estamentos de la empresa de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

Este modelo sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción del sector real. Esto no significa que las empresas de servicios no lo utilicen. Impacta el mejoramiento continuo no solo de la empresa sino también de la gente que labora en ella.

¿Cómo se implanta?

Muy parecido a la Calidad Total, pero con un gran énfasis en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización. En cuanto a la implantación operacional se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. R. A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar). Se promueve la generación espontánea de los llamados “círculos de participación” a los cuales acuden de manera voluntaria los trabajadores de la empresa para presentar sus sugerencias de mejora. La diferencia entre los “círculos de calidad” (esencialmente conformados por iniciativa de sus miembros) promovidos en la Calidad Total los “círculos de participación” se impulsan de alguna manera por parte de la empresa y se mantienen con el liderazgo de la misma y con la buena voluntad de sus miembros.

Definitivamente el mayor impacto consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por mantener altos estándares de gestión y producción. Los negocios que deciden adoptar estos modelos, si perseveran en su práctica y mantenimiento, tienen garantizadas la generación de valor y por ende su competitividad, además de cumplir una función social como es la de mejorar totalmente la calidad de vida de sus empleados. (Velásquez. G. , 2018)

Justo A Tiempo Just In Time (J. I. T.)

Taichi Ohno comenta que es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: La gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde

la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento. En la industria automotriz esto es indispensable, ya que ello permite mantener la satisfacción de las expectativas de los clientes. Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima. La Toyota se adjudica la creación del modelo. Desde entonces las empresas que intentan mantener procesos de Calidad y Kaizen les agregan un nuevo componente a sus procesos: El control del desperdicio y la adecuada administración del tiempo.

¿Cuáles son sus principales beneficios?

La formalización de la producción y de los sistemas de operaciones es el resultado más evidente en la aplicación del modelo. Tiene un impacto fundamental en el control de los costos y en los márgenes de rentabilidad. Permite programar de manera sistemática y coherente las decisiones de modernización de las plantas y de nuevas inversiones en la optimización de la cadena de producción.

El control del desperdicio permite eliminar pasos innecesarios en el proceso de manufactura y aclara los verdaderos componentes de agregación de valor en el producto y el servicio. (Velásquez. G. , 2018)

Reingeniería

Michael Hammer y James Champy indican que es la revisión y replanteamiento en fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas. Es un volver a empezar desde ceros. Esto significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

¿Cuáles son sus principales beneficios?

Los casos exitosos de Reingeniería han demostrado que el primer impacto es la disminución de trámites inoficiosos y la agilización de procesos que en últimas van a beneficiar a los clientes. Los costos se disminuyen como consecuencia del mejoramiento de la productividad y de los gastos en tiempo, recursos de toda clase y papeleo. Al eficientizar la empresa ésta mejora sus cifras de crecimiento, rentabilidad y productividad. No se descarta la posibilidad de recorte de personal más no como una estrategia de reducción consciente sino como una evidencia de un mal diseño y planeación del capital humano (“manpowerplanning”). (Velásquez. G. , 2018)

Xerox Corporation señalan que es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia. Tal como su nombre lo indica un “Benchmark” (mojón o señal) el cual sirve “como una marca puesta en la tierra la cual se utiliza como un punto de la referencia del nivel en el que nos encontramos y la manera como se observa el terreno en relación con su perímetro y los eventos que ocurren alrededor de él”. Luego el Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas. A partir de los años '90 todas las empresas lo utilizan. En los principios de su aplicación se elaboraron cuadros de análisis de la competencia con base en los cuales se tomaban decisiones estratégicas. Hoy en día se dispone de “softwares” que permiten practicar el Benchmarking de manera sistemática y organizada. En ausencia de tecnología siempre podrá llevarse a cabo a partir de una adecuada utilización en hojas de cálculo Excel. Es una labor de primer nivel. Requiere de un grupo colegiado e interdisciplinario que pueda analizar productivamente los hallazgos, pero siempre bajo la coordinación y el liderazgo de personas conocedoras del negocio y con un sentido de pertenencia evidente por su empresa y negocio. Si se quiere, también ya está ocurriendo, se pueden conformar grupos de Benchmarking interempresarial cuyos “socios” estén dispuestos a compartir información que sea beneficiosa para todo el gremio. Hoy en día el Benchmarking se considera la antesala de las alianzas estratégicas y de las decisiones de negocio para trabajar como “clusters” (“agrupamientos”) en aras de lograr una mayor competitividad. Sirve también como autoanálisis para saber cómo estamos frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que han eficientizado su inversión de manera tal que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico. (Velásquez. G. , 2018)

Empoderamiento “Empowerment”

Julian Rappaport explica que es un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro.

El Empoderamiento tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión.

Hoy en día la mayoría de organizaciones forman a sus gerentes para el logro de altos niveles de auto dependencia y empoderamiento de ellos mismos y de su gente a cargo. El Empoderamiento es una habilidad gerencial pero también constituye la meta final de los programas educativos de las empresas, los cuales están diseñados para la adquisición o potencialización de la competencia en sus trabajadores.

¿Cuáles son sus principales beneficios?

El resultado más destacado del Empoderamiento es la percepción y convicción de que las personas “vuelan solitas”. Eso significa que los jefes pueden dedicar más tiempo al verdadero objetivo de sus cargos; gerenciar, planear, crecer el negocio, vender y todo aquello que mejore el crecimiento del negocio. Las funciones de control disminuyen, generando en la empresa un clima laboral y una cultura de confianza y apertura. Se evoluciona de una administración basada en tareas, funciones, manuales y delegaciones, a una administración por procesos. La estructura orgánica cambia radicalmente de vertical a aplanada al no requerirse líneas de mando y autoridad que vigilen los procedimientos y las atribuciones que a la gente se le ha asignado en el cumplimiento de los objetivos de sus responsabilidades adscritas a los puestos de trabajo. (Velásquez. G. , 2018)

Desarrollo A Escala Humana

Es un desarrollo a Escala Humana es un modelo originado en la sociología del desarrollo y en la economía denominada “descalza”, ambas promovidas por el premio Nobel de Economía alternativo 1983, Doctor Manfred Max Neef. El presupuesto fundamental se basa en un cambio radical del concepto de la participación de las personas en el proceso productivo de las empresas que tradicionalmente ha tenido denominaciones como “recursos humanos”, “talento humano” o bien, “capital humano”. Bajo este concepto las personas son medios o factores de producción (mano de obra). Pues bien, bajo el modelo de Desarrollo o Administración a Escala Humana el hombre no es “medio” sino “fin”, y esto cambia fundamentalmente el paradigma tradicional. Significa entonces que la Economía debe estar de manera consciente al servicio del hombre y de esta manera cambia drásticamente los indicadores de productividad de las organizaciones dando paso a la prevalencia de la calidad de vida como elemento esencial para la generación de riqueza. Promueve la auto dependencia y obviamente la auto sostenibilidad como principios generadores de calidad de vida familiar y laboral.

El D. E. H. implica entonces, el reenfoque de cuatro paradigmas tradicionales: El concepto de riqueza (“ser” en vez de “tener”); el concepto de progreso de los seres humanos (“solidaridad y colaboración” en vez de “competencia ambiciosa”); la forma como vemos el mundo (“holismo” en vez de “mecanicismo”); y finalmente la

manera cómo hacemos ciencia y llegamos a verdades fundamentales (“pensamiento sistémico” en vez de “pensamiento lineal”).

¿Para qué sirve?

Nos permite tener una clara diferencia entre el concepto de “progreso” (crecimiento indiscriminado) y “desarrollo” (crecimiento sostenible con calidad de vida). Aunque aparentemente se ve como una utopía, sirve como referencia para el diseño de procesos de desarrollo humano confiable y alcanzable, sin descuidar la dimensión de rentabilidad, crecimiento y productividad.

El principal beneficio se obtiene en el sentido de darle al ser humano el reconocimiento de “fin” y no “de medio”. Aunque existen organizaciones que no habiendo aplicado integralmente el modelo se orienta hacia una cultura de gestión humana a través de la cual se le da relevancia al desarrollo y crecimiento de las personas. En estos casos se hacen evidentes los beneficios y los resultados positivos del modelo o de las aproximaciones a él. (Velásquez. G. , 2018)

“Outsourcing” Subcontratación, Terciarización O Externalización

Werther, Davis, Chase, Alilano, Koontz, Weihrich y Barry expresan que es un modelo de proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa. Hay un decir popular que dice “zapatero a sus zapatos”, queriendo significar que la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

¿Cuáles son sus principales beneficios?

Eficiencia y eficacia operativas son algunas de las ventajas del “Outsourcing”. Optimización de recursos de toda clase y control de costos también hacen parte de los resultados positivos en la utilización de ésta estrategia gerencial. El mayor impacto se evidencia en una mayor adquisición de la capacidad empresarial para dedicarse a optimizar a lo que se le llama “corebusiness” de la empresa. Cuando una empresa tiene la posibilidad de dedicarse a su negocio principal puede y debe enfocar todos sus esfuerzos a mantener su competitividad, su crecimiento y rentabilidad, y a incrementar su participación en el mercado. (Velásquez. G. , 2018)

HoshinKanri Administración Por Políticas

HoshinKanri manifiestan que es un modelo toma del idioma chino las palabras HO que significa método o forma de hacer las cosas, SHIN que significa brújula o sistema de orientación y la palabra KANRI que quiere decir control. Por lo tanto, en su conjunto HOSHIN KANRI se traduce como un “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”. En

inglés se conoce el método como “PolicyDeployment” o “Management byPolicies”; en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas” lo que implica el adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar. En conclusión, el HoshinKanri se reconoce como una filosofía gerencial que busca el despliegue estratégico de sus decisiones (“efecto de cascada”) mediante la participación de todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta la base operativa con un adecuado nivel de empoderamiento en la gente para lograr los objetivos organizacionales con la debida divulgación y apropiación de las políticas estratégicas. El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y despliegue (publicidad) escalonados. Una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la Planeación Estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año. Significa esto que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse “copartícipes” de la implantación de las acciones estratégicas. Luego el Hoshin sirve exactamente para involucrar a las personas en todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación activa e identificación con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (entiéndase “políticas”) de la empresa. Lo que significa que el HoshinKanri garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento en la gente como parte de su proceso de implantación.

¿Quiénes lo han utilizado?

En su mayoría las multinacionales de una manera u otra lo implantaron en la década de los noventa; hoy en día hace parte de una estrategia combinada para el despliegue y apropiación de cualquier modelo de gestión gerencial. (Velásquez. G. , 2018)

Prospectiva

Michel Godet se enfocan a un modelo diseñado por los franceses y en especial por Michel Godet quien en su libro “De la Anticipación a la Acción” nos presenta el marco conceptual de esta ciencia. Se define entonces como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente. Se basa en que el futuro es la razón de ser del presente; y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por del hombre. Existen dos principios que determinan el futuro; el de inercia, entendido éste como la fuerza de permanencia de un cuerpo en estado de reposo o en estado de movimiento rectilíneo o uniforme; y el principio de cambio como aquella fuerza generadora de transformación. Aunque algunas de las técnicas prospectivas pueden hacerse manualmente, se recomienda la utilización de software o al menos, hojas de cálculo en Excel.

¿Para qué sirve?

En el ámbito de la gerencia se utiliza como complemento de la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica es “la instantánea” que permite trabajar el

estado actual de una empresa (análisis situacional); la Prospectiva es “la foto en movimiento” (variable dinámica modificable) que actúa sobre las modificaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa. (Velásquez. G. , 2018)

Modelo Del Sistema Viable

StaffordBeer explica un modelo del Sistema Viable pertenece a una línea pensamiento administrativo denominada Cibernética Organizacional (estudio de la operación de la comunicación y el control en sistemas complejos) la cual se le adjudica al inglés StaffordBeer como uno de sus mayores exponentes. A través de este modelo se explica las características estructurales de una organización social que aprende a adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno y a producir respuestas apropiadas que garanticen su supervivencia. Un sistema viable está constituido como una red de subsistemas viables, los cuales están contenidos en un sistema viable mayor (Caja de Katuskas). La viabilidad de los sistemas es el resultado de una interacción sostenible entre los diferentes tipos de sistemas viables que comparten un contexto vital común. Un sistema viable es aquel que es capaz de mantener una existencia independiente; y al mismo tiempo descentraliza las funciones administrativas en cinco básicas:

- **Implementación:** Funcionamiento de los diferentes procesos que realizan las áreas funcionales o las unidades de negocio frente al entorno. (Ambiente externo versus ambiente interno).
- **Coordinación:** Administración, divulgación y despliegue coherente (en todos los niveles de la organización) de la información a través de los sistemas de información gerencial.
- **Control:** Monitoreo, identificación y solución de desviaciones o deficiencias en tiempo real.
- **Inteligencia:** Definición de la misión, objetivos y políticas (Planeación) una vez reconocidos los cambios (políticos, tecnológicos, de mercado, del entorno), y de esta manera llevar a cabo llevar a cabo las actividades necesarias para su cumplimiento.
- **Política:** Establece el equilibrio entre las dos funciones anteriores generando un proceso de adaptación organizacional a través del cual se atienden sólo aquellas intervenciones que se consideren pertinentes para la organización. Es un filtro que solo permite re direccionar aquello que sea importante y viable para la empresa. Finalmente, es necesario tener en cuenta el concepto de recursividad a través del cual se dice que un sistema es viable, cuando éste desarrolla su capacidad de adaptación.

¿para qué sirve?

El enfoque cibernético permite observar e interactuar con las organizaciones de manera sistémica. En ese observar y diagnosticar los problemas organizacionales se pueden sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (estructura) más adecuados ya que promueve la independencia y al mismo tiempo la interdependencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio. Hace énfasis en el mejoramiento de la comunicación interfuncional a través del uso eficiente de la tecnología (sistemas de información). Permite abocar la gestión del cambio incluyendo el componente más importante de la empresa como es el capital humano e incluye el diseño de los escenarios aptos para la aplicación de dos modelos importantes en estos tiempos: La Prospectiva y la Gestión del Conocimiento. (Velásquez. G. , 2018)

Teorías De La Administración

- Teoría científica de la administración.
- Teoría clásica de la organización.
- Enfoque de las relaciones humanas.
- Escuela de las ciencias administrativas.
- Enfoque de sistemas.
- Enfoque de contingencias.
- Enfoque de los recursos humanos.

Teoría Científica De La Administración

Las teorías como consecuencia de la situación existente en una etapa determinada tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que aportaron elementos muy importantes que sirvieron de base para la aparición y desarrollo de las mismas. Entre esas personalidades se destacan:

- **Adam Smith** cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, planteó una serie de ideas relacionadas con la economía que están expresadas en su obra “La riqueza de las naciones” la cual era un intento de llevar a la economía hacia una ciencia independiente, esta obra está fundamentada en la economía política clasista y liberal, por lo que se reconoce a Smith como “El Padre del liberalismo económico” al basar su política económica en una “ley natural” que implicaba la no-intervención del Estado y la competencia no limitada.
- **Robert Owen**, con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y la influencia de estos aspectos en el incremento de la producción y las utilidades, expresó elementos basados en la seguridad social para los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario, así como, que estos tuvieran condiciones adecuadas de vivienda y educación, fue considerado por Marx y Engels como un socialista utópico. Esta teoría, su creación

y desarrollo inicial se le atribuye a Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”, con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas en sus componentes más simples, el estudio de los movimientos y el cronometraje de estos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos. Todo lo anterior bajo la aplicación de lo que se denominó “tarifas diferenciales” que consistía en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con un gran desempeño y cumplimiento de la producción con una elevada productividad acorde a lo previsto. Este modelo o teoría intentaba incrementar la productividad, disminuir los errores y mejorar el desempeño, entre otros aspectos, sobre la base de un tratamiento científico y no empírico como era hasta entonces. Contribuyeron con Taylor varias figuras importantes como Henry Gantt y los esposos Gilbreth (Frank y Lillian).

La teoría científica de la administración se caracteriza, entre otros, por los aspectos siguientes:

- División de las actividades en tareas muy simples las cuales eran realizadas por los obreros en la cantidad de una o dos, las que se repetían en su ejecución.
- Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras.
- Limitados conocimientos de los trabajadores, sólo sobre las actividades a realizar, que como se expuso eran muy simples. A tareas simples entrenamientos simples.
- La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de un estricto control sobre, los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de estos, la determinación de los ritmos de trabajo.
- Sistema de incentivo monetario al incrementar el salario a los trabajadores que obtenían los mejores resultados de trabajo.
- Considerar al hombre como “racional” incentivado sólo por elementos económicos.
- La supuesta cooperación entre la administración y los obreros permitiría una elevada productividad. Un ejemplo de este modelo lo constituye la tradicional línea de montaje de gran utilización en esa etapa. La teoría científica ha aportado ventajas, teniendo también sus limitaciones.

Ventajas

- Constituyó un gran avance para su época con la aplicación de métodos científicos y no empíricos como se hacía hasta entonces.

- Una de las principales ventajas ha sido servir de base a otras teorías donde incluso algunos de sus preceptos hoy día continúan aplicándose.

Desventajas

- Considerar que su aplicación sería siempre sobre un ambiente estable.
- Sus principios se consideran muy generales, por lo que su aplicación se limita a organizaciones de cierta complejidad.
- No consideraba al trabajador en su verdadera dimensión sino como un apéndice de las máquinas.
- No tenía en cuenta los aspectos humanos relacionados con su satisfacción laboral y otras necesidades del hombre como ser social. (Herrera. C. , 2009)

Teoría Clásica De La Organización

Las limitaciones de la teoría anterior son sobre todo en lo relacionado con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios.

Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos, psicólogos, realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos.

Henry Fayol, expuso que las actividades administrativas se debían dividir en seis partes las que mantenían estrecha relación, las cuales eran: Técnica, que se ocuparía de la producción; Administrativa, que desarrollará las funciones de dirección; Comercial, para compras y ventas; Contable; Financiera, para administrar el capital; Seguridad, protección de los empleados y los bienes. Unido a lo anterior, Fayol planteó catorce principios sobre la administración, algunos mantienen vigencia y se utilizan con frecuencia hoy día. Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal. Max Weber, con su concepción burocrática sobre la administración, fue un gran contribuyente al desarrollo de la teoría clásica, él planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba, además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo era bajo sólidos reglamentos. Otro de sus criterios expresaba que las evaluaciones del desempeño debían realizarse sobre los méritos de los trabajadores.

Esta teoría posee las siguientes características:

- Los criterios formulados deben basarse en los catorce principios enunciados, los cuales según esta teoría pueden enseñarse.
- Los cargos son el elemento esencial del aspecto administrativo burocrático.
- Su basamento está regido por reglamentos, normas y procedimientos por escrito.
- Agrupación de las actividades a desarrollar en las seis partes previstas.
- La eficacia y eficiencia superiores se garantizan a través de una autoridad jerárquica estrictamente definida.

Ventajas

- Los conocimientos adquiridos para enfrentar el trabajo administrativo permiten su aplicación en otras actividades.
- Algunos de los principios planteados pueden enseñarse y aprenderse.

Desventajas

- Su aplicación general era para un ambiente estable y no turbulento como el actual.
- La mayoría de los principios son considerados muy generales.
- La aceptación rígida de esta teoría, es mucho menor ante empleados con conocimientos y preparación técnica y general. Las dos teorías expuestas, iniciadoras de todo el proceso de estudio y categorización de la administración como ciencia, marcan un periodo de desarrollo que se conoce como la etapa de la Escuela Clásica de la Administración.
(Herrera. C. , 2009)

Enfoque De Las Relaciones Humanas

Con la escuela clásica se llegó a la conclusión que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas, cuestión esta que fue refutada por algunos de los estudiosos del tema, por lo que se ha continuado trabajando en la búsqueda de criterios más actualizados y a la vez teniendo en cuenta otros aspectos, obteniéndose también otras conclusiones importantes. Elementos sustanciales, como la importancia que tenían los factores sociales y psicológicos para el ser humano en sus relaciones con los demás y la influencia de unas relaciones eficaces para garantizar un buen desempeño laboral determinaron que hombres

como Elton Mayo y otros, realizaron experimentos e investigaciones en la búsqueda de aspectos relevantes que sirvieran para elevar la productividad de los trabajadores. Entre las investigaciones se destacan las que se desarrollaron en una fábrica de la Western Electric en Hawthorne, sobre distintos aspectos, tales como: las que valoraron los efectos de la iluminación con relación a la productividad, variaciones de la jornada laboral y otros, las que tuvieron gran repercusión en la época, no obstante, es necesario decir que en muchos casos los resultados no fueron los esperados. Una de las interpretaciones que se hicieron sobre las investigaciones fue, que los trabajadores mejoraron su desempeño por la atención que se les había brindado al realizar el estudio, a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne”. Este enfoque o movimiento de relaciones humanas plantea otra versión que consistía en que el hombre se motivaba por sus necesidades sociales y que la compulsión del grupo era un factor importante también.

Ventajas

- Constituyó un paso de avance con relación a la escuela anterior ya que amplió el criterio al exponer que para el incremento de la productividad laboral debían tenerse en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores.
- Realizó aportes con relación al comportamiento grupal, así como a las relaciones interpersonales y la importancia que estos elementos constituían para los trabajadores.
- Se incrementó el enfoque del estudio de los jefes hacia los aspectos administrativos, no sólo sobre los elementos técnicos como anteriormente.

Desventajas

- Entre los investigadores y pensadores no existió una concordancia adecuada que pudiera eliminar algunas confusiones que se originaron con los estudios.
- Muchos administradores consideran que los trabajos eran muy abstractos y complicados.
- Resistencia de los administradores para realizar una preparación adecuada. No obstante, el avance obtenido con este movimiento, al cual también se le llamó conductista, tampoco se satisfacían las expectativas al ciento por ciento. (Herrera. C. , 2009)

Escuela De Las Ciencias Administrativas

Esta escuela surge durante la II Guerra Mundial y una vez terminada ésta, reconocidos sus resultados, su aplicación se extendió a las ramas industriales. Consiste en la creación de equipos multidisciplinarios sobre todo en las

matemáticas, la física y otras disciplinas, los que recibieron el nombre de equipos de investigación de operaciones (IO), los cuales se utilizaron en la presentación, a los directivos y jefes de las organizaciones, de soluciones de problemas. Posteriormente, con la aparición de los computadores aparecieron otras posibilidades que permitieron profundizar y ampliar la cantidad de variables, así como mejorar los resultados de las soluciones, pudiéndose, crear modelos que simulaban con más exactitud la situación real, cambiar las variables en sí o sus valores y aligerar el tiempo de realización por la velocidad de cálculo de los equipos. La situación anterior permitió la aparición de lo que se llamó la ciencia administrativa. (Herrera. C. , 2009)

Enfoque De Sistemas

De gran repercusión e interés es el enfoque de sistemas, que puntualiza y expresa la organización como un sistema formado por diversos subsistemas interrelacionados e interdependientes, por lo que no la valora por partes sino como un todo de manera integral, teniendo en cuenta no sólo el aspecto interno sino también el entorno de la organización.

El enfoque de sistemas, se caracteriza y define dentro de la administración como un sistema conformado por sus partes las cuales interactúan entre sí, afectando las variaciones de estas a todas las demás, no siempre de la misma manera y magnitud. Valorando lo anterior, para la aplicación de este enfoque es necesario conocer, tener en cuenta y aplicar algunos conceptos importantes sobre la teoría de sistemas, así como otros aspectos sobre ella. (Herrera. C. , 2009)

Conceptos Sobre Los Sistemas

- **Subsistemas:** Partes que conforman el sistema, cada uno igualmente puede ser un sistema para otros menores que conforman a la vez sus subsistemas. Estos tienen también carácter contingente.
- **Límites Del Sistema:** Elemento que separa al sistema de su entorno, estos límites pueden ser flexibles o rígidos, en dependencia de, si tienen (en el primer caso) o no, intercambio con el medio ambiente.
- **Carácter Contingente:** Que cada elemento del sistema depende de los demás factores, que en una organización pueden ser varios, entre ellos tenemos: la situación organizacional, la cultura organizacional, la tecnología, la estrategia, las concepciones que se tengan en relación con los trabajadores, los recursos que se posean y otros muchos. Al variar los factores varía la aplicación del enfoque de sistemas.

- **Flujos:** Todo lo que entra del entorno se transforma en el interior del sistema y sale como un producto ya transformado conforma un flujo. Pueden ser de energía, materiales, humanos y otros. (Herrera. C. , 2009).

Enfoque De Contingencias

Basándose en observaciones realizadas por estudiosos del tema, investigadores, jefes y administradores, donde en múltiples eventos aparentemente iguales se aplicaban técnicas similares a las ya anteriormente utilizadas y los resultados obtenidos no eran los esperados. Lo anteriormente expresado se explicaba por el cambio de situación en las condiciones del entorno, por lo que antes de utilizar una teoría o enfoque debía tenerse en cuenta el medio ambiente en función de los cambios que se originan en el mismo y buscar las modificaciones en el proceso de desarrollo organizacional. Por lo que, en el enfoque de contingencias se plantea tener en cuenta el aspecto situacional, así como las circunstancias, para que las decisiones sean adecuadas, de ahí que a este método se le nombra también enfoque situacional. Teniendo en cuenta lo dicho hasta aquí los gerentes, jefes y administradores, deben definir qué técnicas, teorías o enfoque utilizar bajo determinada situación y circunstancias específicas para que las mismas permitan el cumplimiento de los objetivos que perseguimos. (Herrera. C. , 2009)

Enfoque De Los Recursos Humanos

La segunda mitad del siglo pasado se caracterizó por la gran variedad de investigaciones y experimentos realizados sobre diversos aspectos de gran influencia en el desarrollo exitoso de la gestión de recursos humanos y demás procesos de las organizaciones. En este enfoque la relación entre jefes y trabajadores requiere de una profundidad y complejidad que permitan una mayor interrelación entre ambas partes, con el objetivo que se puedan alcanzar altos niveles de desempeño por los trabajadores a través del despliegue de sus conocimientos, su iniciativa y su creatividad. Cuestión principal es la definición de los objetivos de trabajo por ambas partes, que los trabajadores desarrollen sus capacidades de autodirección y autocontrol, con este modelo no sólo se persigue un alto desempeño sino una motivación y satisfacción personal del trabajador. Para lograr altos resultados cuantitativos y cualitativos los administradores deben desarrollar relaciones entre la organización y los trabajadores donde se satisfagan mutuamente las necesidades de la organización y los empleados, para ello, es fundamental que los últimos conozcan lo que la organización espera de ellos y viceversa.

Aspectos esenciales que matizan el modelo de recursos humanos

- Elevada interrelación entre la organización y sus empleados.
- Reconocimiento a las personas como el elemento más importante y decisivo en las organizaciones.
- Garantizar una elevada motivación individual y de equipo.

- Que los trabajadores tengan una participación real en la toma de decisiones.
- Garantizar un ambiente laboral que permita el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización y de los trabajadores.
- Coadyuvar y permitir el desarrollo de las capacidades de autodirección y autocontrol por los empleados.

Estos aspectos no son los únicos, otra consideración es que los mismos pueden variar, así como aplicarse en función de la organización y de la situación concreta existente. (Herrera. C. , 2009)

Metodología Exploratoria

Es una investigación exploratoria es la que se realiza para conocer el contexto sobre un tema que es objeto de estudio. Su objetivo es encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa.

Aunque la investigación exploratoria es una técnica muy flexible, comparada con otros tipos de estudio, implica que el investigador esté dispuesto a correr riesgos, ser paciente y receptivo.

Es importante mencionar que la investigación exploratoria se encarga de generar hipótesis que impulsen el desarrollo de un estudio más profundo del cual se extraigan resultados y una conclusión.

Características De La Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria tiene múltiples características que le dan ventaja sobre otros métodos. Las principales son:

- Al definir sus conceptos, prioriza los puntos de vista de las personas.
- Está enfocada en el conocimiento que se tiene de un tema, por lo que el significado es único e innovador.
- No tiene una estructura obligada, así que el investigador puede seguir el proceso que le parezca más sencillo.
- Encuentra una solución a problemas que no fueron tomados en cuenta en el pasado. (Semerena Y., 2019)

Objetivos de la metodología exploratorio

De acuerdo a los investigadores, a pesar de tratarse de una aproximación superficial a un objeto de estudio, este tipo de investigaciones persiguen objetivos de tipo científicos, como, por ejemplo:

- **Identificación del problema:** tratándose de fenómenos u objetos que no han sido estudiados con anterioridad, una Investigación Exploratoria puede dotar a los investigadores de la información suficiente, que lo lleve a identificar realmente las características y ángulos desde donde se puede abordar una investigación más exhaustiva, la cual –gracias a la Investigación Exploratoria– contará con mayor cantidad de preguntas, desde donde comenzar a buscar las respuestas adecuadas. Así mismo, la naturaleza de dichas preguntas dotará de conocimiento y directrices, a los investigadores, sobre los métodos iniciales que deben ponerse en práctica a fin de ampliar los conocimientos obtenidos en base a la Investigación Exploratoria.
- **Obtener una hipótesis:** en la misma sintonía, una Investigación Exploratoria de fenómenos que no cuentan con antecedentes de investigación pueden originar que el investigador consiga establecer preguntas a responder en base al objeto de estudio, por lo cual es mucho más probable o al menos se facilita el hecho de poder especular y establecer hipótesis, que lleven a desarrollar las tesis e investigaciones necesarias. De esta forma, la Investigación Exploratoria constituye el primer eslabón de un proceso de Investigación.
- **Otras fases de la investigación:** finalmente, los investigadores y especialistas han señalado que todo proceso de Investigación Exploratoria origina o da pie a la segunda fase, conocida como Investigación Descriptiva, en la cual con un poco más de método, el investigador entrará a tomar nota de las principales características del objeto de estudio. (pensante, 2019)

2.3 Marco Legal

Ley 962 de 2005: esta ley se enfoca en este proyecto realizando los respectivos trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. (Gómez. L., 2005)

Ley 850 de 2003: esta ley nos habla y nos sirve como una instancia de coordinación interinstitucional creada por la Ley 850 de 2003, en donde un conjunto de entidades estatales del orden nacional y territorial en el marco de sus funciones y competencias en las diferentes entidades sin ánimo de lucro.

Ley 675 de 2001: establece para este proyecto la protección de la propiedad de las entidades sin ánimo de lucro enfatizando principalmente el régimen de propiedad horizontal.

Ley 181 de 1995: desarrollando el proyecto de las entidades sin ánimo de lucro tomamos esta ley como apoyo, ya que se pueden evidenciar en diferentes entidades deportivas que no tienen un sistema para disfrutar la recreación, por ende, motivo Dicta ley se basa en disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y crea el Sistema Nacional del Deporte. (Angel. J., 1995)

Ley 133 de 1994: esta ley protege a las personas en sus creencias, así como a las Iglesias y confesiones religiosas y facilitará la participación de éstas y aquellas en la consecución del bien común. De igual manera, mantendrá relaciones armónicas y de común entendimiento con las Iglesias y confesiones religiosas existentes en la sociedad colombiana.

Ley 44 de 1993: Los empleados y funcionarios públicos que sean autores de obras protegidas por el Derecho de Autor, podrán disponer contractualmente de ellas con cualquiera entidad de derecho público.

Ley 79 de 1988: Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares que generen o estén promocionando entidades sin ánimo de lucro. (Jattin. F., 1988)

Ley 454 de 1998 Reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1391 de 2010: Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Artículo 1°. Objeto. El objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas. (Cáceres. J., 2010)

Ley 57 de 1887: El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares, por razón del estado de las personas, de sus bienes, obligaciones, contratos y acciones civiles.

Ley 222 de 1995: Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones;

Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil. (Guerra. J., 1995)

Ley 1727 de 2014 artículo 31:(ESAL) que no renovaron el registro en 5 años, quedaran disueltas y en estado de liquidación, (vigente a partir del 1o de abril de 2017).

Decreto Único Reglamentario 1074 de 2015: este decreto se basa en la producción normativa ocupa un espacio central en la implementación de políticas públicas, siendo el medio a través del cual se estructuran los instrumentos jurídicos que materializan en gran parte las decisiones del Estado. Que la racionalización y simplificación del ordenamiento jurídico es una de las principales herramientas para asegurar la eficiencia económica y social del sistema legal y para afianzar la seguridad jurídica. Que constituye una política pública gubernamental la simplificación y compilación orgánica del sistema nacional regulatorio. Que la facultad reglamentaria incluye la posibilidad de compilar normas de la misma naturaleza. Que, por tratarse de un decreto compilatorio de normas reglamentarias preexistentes, las mismas no requieren de consulta previa alguna, dado que las normas fuente cumplieron al momento de su expedición con las regulaciones vigentes sobre la materia. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

Decreto 19 de 2012: Dicta normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Es llamada a cumplir sus responsabilidades y cometidos atendiendo las necesidades del ciudadano con el fin de garantizar la efectividad de sus derechos. Que en desarrollo de los postulados del Buen Gobierno se requieren instituciones eficientes, transparentes y cercanas al ciudadano. Que tanto los particulares en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de sus deberes, como las autoridades en el desarrollo de sus funciones tienen el deber de obrar bajo los postulados de la buena fe, es decir que deben sujetarse a los mandatos de honestidad, lealtad y sinceridad.

Decreto 622 de 2000: Fija la jurisdicción de las cámaras de comercio en todo el territorio nacional. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 79 del Código de Comercio, corresponde al Gobierno Nacional determinar la jurisdicción de cada Cámara de Comercio, teniendo en cuenta la continuidad geográfica, los medios de comunicación y los vínculos comerciales de los municipios que agrupare; Que se hace necesario garantizar la cobertura de los servicios que prestan las cámaras de comercio en todos los municipios del país.

Decreto 1774 de 2000: Reglamenta la Ley 537 del 1° de diciembre de 1999. Quiere decir Que en virtud de la anterior normatividad, a las organizaciones comunitarias de primero, segundo, tercero y cuarto grados, no les es aplicable lo allí establecido sobre la supresión del acto de reconocimiento de personería jurídica, de su registro ante la Cámara de Comercio y de la prueba de su existencia y representación legal; Que en consecuencia, para efectos del reconocimiento de personería jurídica de tales organizaciones, así como de su existencia y representación legal, se continuarán observando los requisitos y el trámite previstos en las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

Decreto 427 de 1996: Reglamenta el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995. Registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro de que tratan los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales. Para el efecto, el documento de constitución deberá expresar cuando menos, los requisitos establecidos por el artículo 40 del citado Decreto y nombre de la persona o entidad que desempeña la función de fiscalización, si es del caso. Así mismo, al momento del registro se suministrará a las Cámaras de Comercio la dirección, teléfono y fax de la persona jurídica.

Decreto Ley 2150 de 1995: la Constitución Política señala que las actuaciones de los particulares y de las autoridades públicas deben ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presume en todas las gestiones que aquéllos adelanten ante éstas; señala que cuando un derecho o una actividad hayan sido reglamentados de manera general, las autoridades públicas no podrán establecer ni exigir permisos, licencias o requisitos adicionales; la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad y eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, delegación y desconcentración de funciones. (Cámara de comercio de Bogotá)

Sentencia del 8 de abril de 2003: La Secretaría del Senado remitió a la Corte, para efectos de su revisión de constitucionalidad, el proyecto de ley estatutaria número 022 de 2001 Senado - 149 de 2001 Cámara, “por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas”. Cumplidos los trámites constitucionales y legales propios de esta clase de procesos, entra la Corte a decidir sobre el asunto de la referencia.

- Corte Constitucional. C-292/03.
- Referencia: expediente PE-016

- Revisión de constitucionalidad del proyecto de ley número 022 de 2001 Senado, 149 de 2001 Cámara, por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas. M.P. Eduardo Montealegre Lynett.

Sentencia del 19 de marzo de 1999: Cuando el acto, contrato o negocio jurídico no se registre en razón a que no es objeto de registro de conformidad con las disposiciones legales, o por el desistimiento voluntario de las partes cuando éste sea permitido por la ley y no se haya efectuado el registro, procederá la devolución del valor pagado. “Igualmente, procederá la devolución cuando se presenten pagos en exceso o pagos de lo no debido.

- Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Cuarta.
- Expediente núm. 11001-03-27-000-1998-0125-00. Radicación núm. 9203.

Circular Única de la SIC: Respecto de algunos aspectos referentes a los Registros Públicos que asumieron las cámaras de comercio en virtud de lo dispuesto en el artículo 166 del Decreto Ley 019 de 2012 y los traslados de domicilio de las sociedades de que trata el artículo 154 del mismo Decreto Ley.

Circular de la Súper solidaria: Circular Básica Jurídica de la Súper solidaria de 2015 La presente circular sustituye y deroga la Circular Básica Jurídica 007 de 2008 y rige a partir de su publicación en el Diario Oficial. Deroga las Circulares Externas y Cartas Circulares que resulten contrarias frente a lo aquí dispuesto. Las circulares interpretativas que ha expedido la Superintendencia, las cuales no son reglamentarias sino conceptuales, no pierden su vigencia, siempre y cuando las normas a las que se refiere se encuentren vigentes y no hayan sido modificadas. Las referencias normativas que en otras instrucciones de la Superintendencia se realicen a la Circular Externa 007 de 2008, se entenderán hechas a las que correspondan dentro de la nueva estructura de la Circular Básica Jurídica reexpedida, de acuerdo con el tema respectivo. (Puyo. D., 2017)

3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Este trabajo de grado se elabora siguiendo el cronograma establecido para dar cumplimiento a las diversas actividades que permiten identificar el modelo gerencial que promueva la competitividad de las empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil.

A continuación, se describen las tablas de los modelos gerenciales

IDENTIFICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES DE DIFERENTES TEÓRICOS ADMINISTRATIVOS QUE SERVIRÁN DE BASE PARA DETERMINAR

Tabla 1. Modelo gerencial Planificación estratégica

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Planeación estratégica
Definición	Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.
Implementación	Se requiere ante todo un análisis detallado de la situación actual. Las ciencias de la administración ofrecen hoy en día toda una gama de herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión) y de tecnologías (softwares de simulación), los cuales bien manejados, permiten obtener una verdadera “radiografía” del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa.
Ventajas	El beneficio principal de este modelo está en la capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. Además, permite “la formalización” del proceso administrativo-productivo de la empresa en todas sus variables. Es algo así, como estar en capacidad para responder a la pregunta de “en dónde estamos y para dónde vamos.
Desventajas	• Costoso de realizar para pequeñas y medianas empresas. • El proceso es muy complejo • Baja tasa de implementación con éxito.

Fuente: Autores

El modelo gerencial planificación estratégica es un modelo gerencial que fundamenta la relevancia y es el encargado de determinar, la estructura de la empresa enfatizada en el proceso administrativo productivo de la empresa en todas sus variables. Es una estructura que determina todas aquellas funciones de los trabajadores para poder lograr todo el objetivo propuesto orientado en el modelo gerencial.

Tabla 2. Modelo gerencial calidad total

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Calidad total autor William Edwards Deming.
Definición	Se origina en la gerencia japonesa (T. Q. M.) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado.
Implementación	Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.
Ventajas	Competitividad, valor agregado, crecimiento y participación en el mercado son los principales resultados de la Calidad. Todo ello se traduce en resultados de utilidades y rentabilidad; luego el mayor impacto se traduce en la alta valoración de la empresa en temas de liquidez y solvencia.
Desventajas	• Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. • En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

- Hay que hacer inversiones importantes.

Fuente: Autores

El modelo gerencial calidad total se enfoca en que todos los procesos sean continuos para que se garantizan los mantenimientos de los estándares alcanzando una alta competitividad y mejorando todos los procesos administrativos de la organización.

Tabla 3. Modelo gerencial kaizen mejoramiento continuo

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Kaizen – mejoramiento continuo Masaaki Imai.
Definición	Modelo proveniente de la gerencia Japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo.
Implementación	Este modelo sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción del sector real. Esto no significa que las empresas de servicios no lo utilicen. Impacta el mejoramiento continuo no solo de la empresa sino también de la gente que labora en ella.
Ventajas	Definitivamente el mayor impacto consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por mantener altos estándares de gestión y producción. Los negocios que deciden adoptar estos modelos, si perseveran en su práctica y mantenimiento, tienen garantizadas la generación de valor y por ende su competitividad, además de cumplir una función social como es la de mejorar totalmente la calidad de vida de sus empleados.
Desventajas	• Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización. • En múltiples ocasiones es imprescindible hacer

	inversiones de consideración. Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.
--	--

Fuente: Autores

Modelo gerencial mejoramiento continuo es un modelo en cual se determina en la toma de decisiones y procesos, con la participación y apoyo de las personas lo cual esto conlleva a alcanzar todos los objetivos planteados y de igual forma lograr una alta competitividad en la organización.

Tabla 4. Modelo gerencial justo a tiempo (Justin time)

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Justo a tiempo – just in time Taiichi Ohno.
Definición	Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: La gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento. En la industria automotriz esto es indispensable, ya que ello permite mantener la satisfacción de las expectativas de los clientes.
Implementación	Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima.
Ventajas	El control del desperdicio permite eliminar pasos innecesarios en el proceso de manufactura y aclara los verdaderos componentes de agregación de valor en el producto y el servicio.
Desventajas	- El peligro de problemas, retrasos y de suspensiones por falta de suministros, que pueden causar retrasos y suspensiones de la línea productiva e impactar los gastos negativamente. - Limita la posibilidad de reducción de precios de compra si

	las compras son de bajas cantidades aunque, dependiendo de la relación con el suministrador, esta desventaja se puede mitigar.
--	--

Fuente: Autores

El modelo gerencial justo a tiempo está enfocado en algunos aspectos con la calidad total y el mejoramiento continuo, pero a diferencia es el que se encarga del control de todos los desperdicios para así ahorrar recursos y generar una mejor competitividad para lograr satisfacer las expectativas de todos los clientes.

Tabla 5. Modelo gerencia reingeniería

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Reingeniería: Michael Hammer y James Champy
Definición	Reingeniería significa volver a empezar desde cero, se evalúa el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional. Es oportuno implementar este modelo cuando la productividad ha bajado de tal manera que se hace un diagnóstico y el rediseño total de la organización. El primer impacto positivo es la disminución de los trámites inoficiosos y la agilización de procesos que indudablemente benefician a los clientes.
Implementación	La implementación del modelo reingeniería de Michael Hammer y James Champy, consiste en evaluar el estado total de las empresas obteniendo una información clara para así fundamentar la manera más óptima de poder diagnosticar y sobresalir las empresas sin ánimo de lucro.
Ventajas	• Mentalidad revolucionaria: Induce a pensar en grande en la organización. • Mejoramiento decisivo: Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente. • Estructura de la organización: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
Desventajas	• Resistencia al cambio. • Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.

- En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.

Fuente: Autores

Modelo gerencial reingeniería se proyecta en mirar todos los resultados y basados en ellos tomar una decisión para iniciar de cero en todos los procesos de las empresas esto lo diferencia de los demás modelos y también es importante que este sirve para no seguir cometiendo los mismos errores en las decisiones tomadas para el futuro de la empresa.

Tabla 6. Modelo gerencial Benchmarkin

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Benchmarkin: Xerox Corporation
Definición	Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.
Implementación	Se implementará en las empresas sin ánimo de lucro (ESAL) enfocando las diversas estructuras organizacionales para dar a conocer los productos de dichas empresas, ya que es un constante empuje de la competencia, el surgimiento de nuevos productos y servicios, y el fuerte posicionamiento de los existentes, hace que sea absolutamente necesaria la utilización de una estrategia de Benchmarking.
Ventajas	• Define unos objetivos apropiados y alcanzables. • Facilita la continua mejora durante la práctica laboral y empresarial. • Explora a tu competencia y conoce qué hace. • Incrementa tu rendimiento y probabilidad de supervivencia como negocio. • Mayor visión y enfoque para alcanzar tus objetivos • Reduce los costes necesarios
Desventajas	• Carencia de información suficiente debido a una mala planificación.

	• Descuidar el trato a tus clientes y su satisfacción. • Incremento de tu dependencia. • Obsesionarte en exceso con tus competidores. • Obtener unos resultados inesperados
--	--

Fuente: Autores

El modelo gerencial Benchmarkin es uno de los mejores estructurados ya que se encarga de todos los procesos sistemáticos porque estos a largo plazo generan resultados y por esta razón al implementarse en las empresas tienen que esperar un tiempo para ver los efectos por tal motivo en ocasiones no sería viable si que quieren soluciones rápidas para la organización.

Tabla 7. Modelo gerencial Empoderamiento (EMPOWERMENT)

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Empoderamiento ("EMPOWERMENT"): Julian Rappaport
Definición	Este modelo gerencial, se refiere a la habilidad de la gerencia o la dirección de la empresa, cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente la capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de mediación o presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se reconoce que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro. En una empresa en donde el control y la auditoría son exagerados, jamás dará resultado un proceso de empoderamiento.
Implementación	Se implementará en las empresas sin ánimo de lucro (ESAL) enfocando las diversas estructuras organizacionales para dar a conocer los productos de dichas empresas, ya que es un constante empuje de la competencia, el surgimiento de nuevos productos y servicios, y el fuerte posicionamiento de los existentes, hace que sea absolutamente necesaria la utilización de una estrategia de Benchmarking.
Ventajas	• En ocasiones, el Empowerment, permite descomprimir el trabajo de los superiores, delegando responsabilidad en los empleados. • Cada aporte realizado por los empleados implicados es significativo, lo que motiva a estos a realizar un mejor

	trabajo. Las opiniones de los empleados son escuchadas y tomadas en cuenta.
Desventajas	- No se perciben los cambios a corto plazo. - Conlleva una capacitación superior a los empleados para que estos estén preparados a tomar decisiones. - No todos los empleados logran tener el mismo grado de compromiso con la empresa, lo que puede llevar a malas decisiones

Fuente: Autores

El empoderamiento ("EMPOWERMENT"), En este modelo gerencial se le da toda la autonomía a las personas para que puedan desarrollar sus capacidades al máximo, pero esto se logra a través de un buen liderazgo por parte de la alta gerencia y determina que los trabajadores sean más eficientes en sus funciones y conlleva a cumplir con todos los objetivos trazados inicialmente.

Tabla 8. Modelo gerencial Tercerización (Outsourcing)

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Tercerización (Outsourcing) Werther y Davis, Chase y Alilano, Koontz y Weihrich, Barry.
Definición	Es un proceso planificado en el que se transfieren ciertas actividades para que sean realizadas por subcontratistas o terceros. Se lo realiza a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.
Implementación	Este modelo nos brinda un criterio de gran importancia, el cual ayuda a que las empresas no generen un valor agregado, también de esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.
Ventajas	- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce. - Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno. - Incremento en los puntos fuertes de la empresa.

	• Ayuda a construir un valor compartido. • Ayuda a redefinir la empresa.
Desventajas	• Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo. • La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. • Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor. • El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.

Fuente: Autores

Modelo gerencial Tercerización (Outsourcing) es relevante para las empresas ya que su función principal es la subcontratación para cumplir con cierto tipo de trabajos que la organización considera como una pérdida de tiempo para ella y conlleva a demoras en todos los procesos y aumenta gastos por tal razón es muy importante para cualquier organización ya que optimiza gastos y tiempo para la empresa.

Tabla 9. Modelo gerencial administración por políticas

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Administración por políticasHoshinKanri
Definición	Metodología para establecer, implantar y controlar el direccionamiento estratégico. También es conocida como Gerencia por Directrices. La Administración por Políticas es un sistema administrativo que tiene su origen en la metodología japonesa. Orienta la organización hacia objetivos compartidos, Hoshin lo hace posible incrementando la comunicación, participación e interacción de los distintos niveles operativos. Con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el Plan Estratégico, Hoshin desarrolla objetivos e indicadores clave, designando responsables y verificando los resultados obtenidos. El Hoshin ha demostrado ser un excelente método de administración para coordinar acciones de mejora continua, pero donde realmente se ha validado su funcionamiento es en procesos de

	mejora que conducen a beneficios tangibles para el cliente, empleado y sociedad
Implementación	• Permiten organizar y dirigir la totalidad de actividades de la empresa • Participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo. • Se basa fundamentalmente en Hechos. • Incorporar los indicadores financieros relacionándolos directamente con los resultados de los indicadores de procesos. Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. Establecer un sistema de indicadores que nos permita valorar tanto el nivel de consecución de objetivos y medios como la efectividad de los mismos. • El HoshinKanri se basa en un sistema de información basado en un conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados.
Ventajas	• Define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas de los grupos de interés • Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. La alineación vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro • Se basa en un sistema de información basado en un conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados
Desventajas	• Implantarlo precipitadamente puede llevar al fracaso. • Requiere por parte de la alta gerencia un compromiso de largo plazo. • Es una administración estática, los objetivos deben ser estables en un periodo de cinco años.

Fuente: Autores

El modelo gerencial administración por políticas se fundamenta en instaurar, establecer y controlar el direccionamiento, también tiene como base la comunicación de todos los niveles operativos de la organización y los procesos de mejora para lograr los objetivos y así satisfacer plenamente al cliente y los empleados de las organizaciones.

Tabla 10. Modelo gerencial Prospectiva

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Prospectiva Michel Godet
Definición	Significa el modo de mirar el futuro probable y deseable, diferente de la fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente. Se observa e integra a largo plazo el futuro de la ciencia la tecnología, la economía y la sociedad basa en que el futuro es la razón de ser del presente; y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por del hombre. Existen dos principios que determinan el futuro; el de inercia, entendido éste como la fuerza de permanencia de un cuerpo en estado de reposo o en estado de movimiento rectilíneo o uniforme; y el principio de cambio como aquella fuerza generadora de transformación Implica la capacidad de influir en el futuro a través de dominar y transformar la naturaleza bajo la premisa de voluntad y perseverancia.
Implementación	En el ámbito de la gerencia se utiliza como complemento de la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica es “la instantánea” que permite trabajar el estado actual de una empresa (análisis situacional); la Prospectiva es “la foto en movimiento” (variable dinámica modificable) que actúa sobre las modificaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa.

Ventajas	• Aclara el presente, reduce la incertidumbre. • Se responde proactivamente ante la competencia. • Contribuye a percibir nuevas oportunidades de negocio. • Permite definir un futuro mejor. • Aporta elementos estratégicos a los procesos de planeación. • Impulsa la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro. • Apoya la toma de decisiones en lo referente a definir prioridades y definir recursos. • En el momento de planear las empresas necesitan tomar decisiones a corto plazo: capital, inversiones en activos fijos, adquirir tecnología estrategias de mercado, entre otras. A largo plazo: decisiones importantes que tengan en cuenta la evolución del entorno.
Desventajas	• La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación, Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. • Las empresas tienen que moverse rápidamente o pronto quedarán totalmente paralizadas. • El proceso consiste en que se incorporen todos los costos de hacer el negocio, de personal, de operación, de servicios. • Un costo de producción solo, es necesario manejarlos como si fueran préstamos y amortizarlos conforme se avance. • Se debe poseer habilidad para identificar que funciones tienen mayores influjos para diferenciar a la organización de la competencia.

Fuente: Autores

Prospectiva Michel Godet Es importante considerar las diferencias entre la vigilancia y la rapidez de los cambios tecnológicos ya sea en el presente o hacia el futuro para planear la toma de decisiones, esto ayuda a diferenciar el modelo gerencial de prospectiva es un instrumento que ayuda en la toma de decisiones y nos orienta a resolver incertidumbres, la cual nos permite construir el futuro de esta manera nos ayuda a identificar las tecnologías que posiblemente nos arrojen mayores beneficios económicos o sociales. Se recomienda que la prospectiva deba estar asociada a acciones específicas dentro de los sistemas inteligentes y competitivos que permitan integrar políticas estratégicas, tecnológicas y que se reflejen tanto en aspectos sociales como productivos.

Tabla 11. Modelo gerencial modelo del sistema viable

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Modelo del sistema viable Stafford Beer
Definición	Este modelo busca diseñar y o diagnosticar la viabilidad de una organización, explica las características estructurales de una organización social que aprende a adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno y a producir respuestas apropiadas que garanticen su supervivencia. Un sistema viable está constituido como una red de subsistemas viables, los cuales están contenidos en un sistema viable mayor (Caja de KatiusKas). La viabilidad de los sistemas es el resultado de una interacción sostenible entre los diferentes tipos de sistemas viables que comparten un contexto vital común. Un sistema viable es aquel que es capaz de mantener una existencia independiente; y al mismo tiempo descentraliza las funciones administrativas en cinco básicas: • Implementación • Coordinación • Control • Inteligencia • Política
Implementación	El enfoque cibernético permite observar e interactuar con las organizaciones de manera sistémica. En ese observar y diagnosticar los problemas organizacionales se pueden sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (estructura) más adecuados ya que promueve la independencia y al mismo tiempo la interdependencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio. Hace énfasis en el mejoramiento de la comunicación interfuncional a través del uso eficiente de la tecnología (sistemas de información). Permite abocar la gestión del cambio incluyendo el componente más importante de la empresa como es el capital humano e incluye el diseño de los escenarios aptos para la aplicación de dos modelos importantes en estos tiempos: La Prospectiva y la Gestión del Conocimiento.
Ventajas	• Intenta inyectar flexibilidad y garantizar la auto regulación y la auto organización en medio de las perturbaciones ambientales. • Mediante el modelo del sistema viable se puede entender de forma detallada de tipo administrativo sus formas de

	operar y quienes son los responsables de cada función. - Realiza una sinapsis entre los elementos internos y externos (Adaptación). - Se inició como una comparación desde la biología hacia las organizaciones, luego StaffordBeer bosqueja la idea de la existencia de abecedario de la administración. Esta idea se basa en la conceptualización de términos clave para la explicación de la misma en expresiones más biológicas.
Desventajas	- Es un modelo de complejidad. - Necesita un gran y constante control. - Es necesario un buen diseño para que dé resultados.

Fuente: Autores

Modelo del sistema viable tiene como objetivo sobrevivir con respecto a otros sistemas en un contexto donde existe una gran cantidad de población; se busca desarrollar e implementar correctamente en las organizaciones y que estas se vuelvan flexibles por que aprenden a adaptarse a contratiempos o estímulos imprevistos que se generan en el medio en el que se desempeña. Además, busca diseñar o dialogar la viabilidad de una organización social para lo cual se requiere de un gran y constante control.

Tabla 12. Teoría científica de la administración

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Científica de la administración Herrera. C.
Definición	su creación y desarrollo se le atribuye a Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”, con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas en sus componentes más simples, el estudio de los movimientos y el cronometraje de estos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos. Todo lo anterior bajo la aplicación de lo que se denominó “tarifas diferenciales” que consistía en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con un gran desempeño y cumplimiento de la producción con una elevada productividad acorde a lo previsto. Este modelo o teoría intentaba incrementar la productividad, disminuir los errores y mejorar el desempeño, entre otros

	aspectos, sobre la base de un tratamiento científico y no empírico como era hasta entonces. Robert Owen, con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y la influencia de estos aspectos en el incremento de la producción y las utilidades, expresó elementos basados en la seguridad social para los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario, así como, que estos tuvieran condiciones adecuadas de vivienda y educación
Implementación	• División de las actividades en tareas muy simples las cuales eran realizadas por los obreros en la cantidad de una o dos, las que se repetían en su ejecución. • Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras. • Limitados conocimientos de los trabajadores, sólo sobre las actividades a realizar, que como se expuso eran muy simples. A tareas simples entrenamientos simples. • La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de un estricto control sobre, los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de estos, la determinación de los ritmos de trabajo. • Sistema de incentivo monetario al incrementar el salario a los trabajadores que obtenían los mejores resultados de trabajo. • Considerar al hombre como “racional” incentivado sólo por elementos económicos. • La supuesta cooperación entre la administración y los obreros permitiría una elevada productividad. • Un ejemplo de este modelo lo constituye la tradicional línea de montaje de gran utilización en esa etapa. • La teoría científica ha aportado ventajas, teniendo también sus limitaciones.
Ventajas	• Constituyó un gran avance para su época con la aplicación de métodos científicos y no empíricos como se hacía hasta entonces. • Una de las principales ventajas ha sido servir de base a otras teorías donde incluso algunos de sus preceptos hoy día continúan aplicándose.

Desventajas	• Considerar que su aplicación sería siempre sobre un ambiente estable. • Sus principios se consideran muy generales, por lo que su aplicación se limita a organizaciones de cierta complejidad. • No consideraba al trabajador en su verdadera dimensión sino como un apéndice de las máquinas. • No tenía en cuenta los aspectos humanos relacionados con su satisfacción laboral y otras necesidades del hombre como ser social.
--------------------	--

Fuente: Autores

La Teoría científica de la administración, propone una serie de acciones para incrementar la productividad. crea recompensas económicas, promueve la contratación de trabajadores hábiles y expertos; de esta forma realizar un análisis científico y estudiar detalladamente las tareas y el tiempo de ejecución, esto ayuda a mejorar los procedimientos y formas para trabajar contando con el apoyo total de los empleados para mejorar la producción y recibiendo previas capacitaciones permanentes, comprobando que estos métodos mejoran la producción. Para aumentar la productividad es necesario tener en cuenta los tres (3) factores principales: mejorar la destreza al reducir labores a una sola operación, ahorrar tiempo en pasarse de un lugar a otro y el uso de maquinaria apropiada.

Tabla 13. Teoría clásica de la organización

	Análisis modelo gerencial
Modelo gerencial	Clásica de la organización Herrera. C
Definición	Se basa fundamentalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales, sin darle consideración alguna al factor humano. Dentro de la organización. Las limitaciones de la teoría anterior son sobre todo en lo relacionado con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios. Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos, psicólogos, realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos.
Implementación	Henry Fayol hizo énfasis en la estructura de la organización, en

	la empresa que fue entrevistada aplican las diferentes funciones administrativas y la directora ejecutiva es la encargada de hacer que esas funciones se cumplan al pie de la letra para que la empresa tenga éxito entre las demás. Una de las funciones que se manejan en la empresa son las funciones administrativas, la directora se encarga de velar por la producción, satisfacción del cliente, compra y venta de los productos y servicios, es la que tiene que buscar los recursos financieros para la empresa y ella lo hace buscando oportunidades de negocio ya sea con la secretaria de salud o con otras empresas privadas, también tiene que velar por la seguridad del personal, usuarios y empresa, por último revisar junto con el contador los balances financieros mes a mes y proponerse metas para hacer de su empresa la mejor.
Ventajas	• Los conocimientos adquiridos para enfrentar el trabajo administrativo permiten su aplicación en otras actividades. • Algunos de los principios planteados pueden enseñarse y aprenderse.
Desventajas	• Su aplicación general era para un ambiente estable y no turbulento como el actual. • La mayoría de los principios son considerados muy generales. • La aceptación rígida de esta teoría, es mucho menor ante empleados con conocimientos y preparación técnica y general. • Las dos teorías expuestas, iniciadoras de todo el proceso de estudio y categorización de la administración como ciencia, marcan un periodo de desarrollo que se conoce como la etapa de la Escuela Clásica de la Administración

Fuente: Autores

La teoría clásica de la organización concluye la diferencia por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia; actualmente son importantes los aportes de esta teoría porque a través del conocimiento y la práctica funcional del trabajador, del gerente se pueden evidenciar los principios como marco de referencia de conceptos generales actuales, toda empresa debe cumplir las funciones básicas: seguridad, financiera, comercial, técnica y contable para ejercer las funciones administrativas de controlar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Tabla 14. Teoría de enfoque de las relaciones humanas

	Análisis de teorías
Teoría	Enfoque de las relaciones humanas Herrera. C
Definición	Con la escuela clásica se llegó a la conclusión que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas, cuestión esta que fue refutada por algunos de los estudiosos del tema, por lo que se ha continuado trabajando en la búsqueda de criterios más actualizados y a la vez teniendo en cuenta otros aspectos, obteniéndose también otras conclusiones importantes. Elementos sustanciales, como la importancia que tenían los factores sociales y psicológicos para el ser humano en sus relaciones con los demás y la influencia de unas relaciones eficaces para garantizar un buen desempeño laboral.
Implementación	En la empresa todos son un equipo de trabajo desde la junta directiva hasta el vigilante, existe mucho humanismo en ésta empresa ya que se buscan y se aplican estrategias para la comodidad del personal entre ellas están; se trabaja cinco horas en mañana se descansan dos horas a medio día y finalmente se trabajan tres horas en la tarde, se dan vacaciones según lo establecido por la ley, cuando alguien necesita un permiso dependiendo de la urgencia la directora decide si lo da o no, existe colaboración mutua entre el grupo de trabajo, en la empresa aparte de velar por los empleados ayudan mucho a los familiares de los empleados dependiendo del caso, todos los empleados son motivados a trabajar en las horas establecidas, la empresa hace reuniones con los empleados para compartir dos horas de almuerzo, se hacen actividades para los empleados como; una hora de yoga para manejar el estrés acumulado en el día de trabajo, concursos etc. De ésta manera se aplican las tres teorías de la administración en la empresa, y nos podemos dar cuenta que a pesar que se exige para trabajar y cumplir con las metas hay un momento para todo.
Ventajas	• Constituyó un paso de avance con relación a la escuela anterior ya que amplió el criterio al exponer que para el

	incremento de la productividad laboral debían tenerse en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores. - Realizó aportes con relación al comportamiento grupal, así como a las relaciones interpersonales y la importancia que estos elementos constituían para los trabajadores. - Se incrementó el enfoque del estudio de los jefes hacia los aspectos administrativos, no sólo sobre los elementos técnicos como anteriormente.
Desventajas	- Entre los investigadores y pensadores no existió una concordancia adecuada que pudiera eliminar algunas confusiones que se originaron con los estudios. - Muchos administradores consideran que los trabajos eran muy abstractos y complicados. - Resistencia de los administradores para realizar una preparación adecuada.

Fuente: Autores

El Enfoque de las relaciones humanas se logra alcanzar la eficiencia completa en la producción para alcanzar una armonía laboral entre el obrero y el patrón con el fin de obtener una mejor rentabilidad para el negocio. Las relaciones humanas permiten al administrador obtener mejores resultados de sus subalternos facilita a que cada individuo se exprese libremente manteniendo así una constante interacción social por los diferentes contactos entre personas y grupos, Para conseguir armonía en esta teoría se debe tener en cuenta que la organización es todo el grupo o conjunto de personas entre las cuales se debe manejar una dinámica grupal e interpersonal para lo cual se debe delegar plena autoridad y confianza aplicando sistemas de psicología para afianzar las relaciones humanas entre los empleados.

Tabla 15. Teoría escuelas de las ciencias administrativas

	Análisis de teorías
Teoría	Escuelas de las ciencias administrativas Herrera. C
Definición	Esta escuela surge durante la II Guerra Mundial y una vez terminada ésta, reconocidos sus resultados, su aplicación se extendió a las ramas industriales.
Implementación	Consiste en la creación de equipos multidisciplinarios sobre todo en las matemáticas, la física y otras disciplinas, los que recibieron el nombre de equipos de investigación de operaciones (IO), los cuales se utilizaron en la

	presentación, a los directivos y jefes de las organizaciones, de soluciones de problemas.
Ventajas	Posteriormente, con la aparición de los computadores aparecieron otras posibilidades que permitieron profundizar y ampliar la cantidad de variables, así como mejorar los resultados de las soluciones, pudiéndose, crear modelos que simulaban con más exactitud la situación real, cambiar las variables en sí o sus valores y aligerar el tiempo de realización por la velocidad de cálculo de los equipos.
Desventajas	• Dificultad de localizar y fijar responsabilidades • Se viola el principio de la unidad de mando

Fuente: Autores

En las escuelas de las Ciencias Administrativas se evidencia que ha sido relevante el alcance obtenido con la aparición de los computadores, existen más posibilidades de ampliar las variables y mejorar los resultados creando modelos que simulan con más exactitud las situaciones reales, al cambiar las variables o los valores se agiliza el tiempo de realización por la velocidad y el cálculo de los equipos; es importante que en una empresa la implementación de las tecnologías ya son un pilar fundamental para que la empresa surja y mejore continuamente en sus procesos obteniendo un fortalecimiento continuo con la satisfacción de los clientes alcanzando un alto grado de desarrollo de la organización, por eso se ve la necesidad de crear los equipos de investigación, diseñar e implementar la aparición de las nuevas tecnologías con el fin de fijar responsabilidades sin violar el principio de la unidad de mando.

Tabla 16. Teoría enfoque de sistemas

	Análisis de teorías
Teoría	Enfoque de sistemas Herrera. C
Definición	De gran repercusión e interés es el enfoque de sistemas, que puntualiza y expresa la organización como un sistema formado por diversos subsistemas interrelacionados e interdependientes, por lo que no la valora por partes sino como un todo de manera integral, teniendo en cuenta no sólo el aspecto interno sino también el entorno de la organización.
Implementación	El enfoque de sistemas, se caracteriza y define dentro de la administración como un sistema conformado por sus partes las cuales interactúan entre sí, afectando las variaciones de estas a todas las demás, no siempre de la misma manera y magnitud.

Ventajas	Todo lo que entra del entorno se transforma en el interior del sistema y sale como un producto ya transformado conforma un flujo. Pueden ser de energía, materiales, humanos y otros.
Desventajas	No representa con exactitud la situación real No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relaciones a las variables podemos caer en el error de obtener resultados imprecisos En cuanto a los resultados nos permite deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad hay muchas cosas que se deben tener en cuenta

Fuente: Autores

En la teoría de enfoque de sistemas se presenta un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas especialmente si inician en la dirección o administración de un sistema; ya que son actividades que determinan un objetivo general; el cual permite Identificar los problemas presentes y los futuros de la organización que explica la razón de su existencia y se logra desarrollar un planteamiento de la problemática, que ayuda a evaluar y diagnosticar una metodología organizada que se fundamenta en tres grandes subsistemas: formulación del problema, identificación, diseño de las soluciones y control de resultados.

Tabla 17. Teoría enfoque de contingencias

	Análisis de teorías
Teoría	Enfoque de contingencias Herrera. C
Definición	Basándose en observaciones realizadas por estudiosos del tema, investigadores, jefes y administradores, donde en múltiples eventos aparentemente iguales se aplicaban técnicas similares a las ya anteriormente utilizadas y los resultados obtenidos no eran los esperados. Es el cambio de situación en las condiciones del entorno, por lo que antes de utilizar una teoría o enfoque debía tenerse en cuenta el medio ambiente en función de los cambios que se originan en el mismo y buscar las modificaciones en el proceso de desarrollo organizacional.
Implementación	Se implementara teniendo en cuenta los gerentes, jefes y administradores, ya que son los encargados de definir que técnicas, teorías o enfoque utilizar bajo determinada situación y circunstancias específicas para que las mismas permitan el cumplimiento de los objetivos que perseguimos.
Ventajas	Las relaciones lógicas del tipo “si...entonces”. “Si” esta variable

	situacional existe, “entonces” esta es la acción que deberá tomar un administrador. Diseño de la organización que es la estructura de la empresa. Dado los cambios continuos su estructura debe ser flexible y adaptable al ambiente. Es lo último dentro de la TGA. Esto no significa que invalide las otras teorías, todas siguen siendo válidas bajo determinadas circunstancias. Consideraban a las organizaciones como sistemas abiertos.
Desventajas	Rechaza los principios universales de administración “No hay nada absoluto, todo es relativo”. Es una teoría que admite que no hay “una única mejor manera” de administrar en una situación. Se enfoca en el entorno externo de la organización. No hay una estructura ideal sino unos criterios que determinan el entorno de la misma.

Fuente: Autores

El enfoque de contingencias es una forma de organizar y administrar a las empresas sin ánimo de lucro, con la ayuda del medio ambiente administrando e identificando los factores más importantes de una organización, se debe observar cómo interactúan estos factores observando la mejor técnica administrativa para lograr alcanzar las metas en un período adecuado, esto conlleva tener un incierto e inestable proceso que puede llegar a variar en un acuerdo con la situaciones o circunstancias del enfoque de contingencias.

Tabla 18. Teoría enfoque de los recursos humanos

	Análisis de teorías
Teoría	Enfoque de los recursos humanos Herrera. C
Definición	En este enfoque la relación entre jefes y trabajadores requiere de una profundidad y complejidad que permitan una mayor interrelación entre ambas partes, con el objetivo que se puedan alcanzar altos niveles de desempeño por los trabajadores a través del despliegue de sus conocimientos, su iniciativa y su creatividad.

Implementación	Se implementa esta teoría al proyecto ya que es una base que se encarga de la exploración de los recursos y capacidades, reconociendo la importancia de la estrategia y la ventaja competitiva. Destacando que el éxito de las empresas se da cuando identifican y aprovechan sus recursos y capacidades, al observarlos como un potencial de valor único. Dado que en la actualidad, las empresas se enfrentan a mercados globales, encontrar una ventaja competitiva puede representar su sobrevivencia
Ventajas	Objetivos de empresa y diseño de estrategias. Ahorro de costes. Productividad. Mejora del clima laboral y la comunicación interna.
Desventajas	Uno de estos obstáculos culturales en la empresa cuando se desarrolla una planificación del capital humano tiene que ver con la resistencia del cambio que se suscita en una parte del personal y que puede verse manifestada a través de conflictos, reclamos o antagonismo que conllevan a la creación de un ambiente laboral poco agradable.

Fuente: Autores

El enfoque de los recursos humanos de las empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil, se enfoca en las relaciones interpersonales que se evidencian entre trabajadores y jefes, con el objetivo de evidenciar los desempeños, debilidades y fortalezas de cada trabajador; para así lograr una iniciativa y creatividad enfatizado en el beneficio de la empresa en la productividad, economía, comunicación e infraestructura.

ANÁLISIS DE LOS MODELOS GERENCIALES MÁS APTOS PARA LAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESALES) DEL MUNICIPIO DE SAN GIL.

Teniendo en cuenta los modelos gerenciales más aptos para las empresas sin ánimo de lucro, se tienen en cuenta para el análisis de los 7 subsectores la información establecida en las 2 investigaciones anteriores que se implementan en 2 etapas que son en diagnosticar y analizar por medio de la matriz POAM Y PCI, los cuales son herramientas importantes para este macro proyecto que tiene como fin identificar los modelos gerenciales para promover la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro en el

municipio de San Gil, por tal motivo a continuación, se dan a conocer los análisis de los 7 subsectores con su respectivo modelo gerencial:

Tabla 19. Subsector recreación, deporte, cultura y turismo.

	Análisis subsector
Subsector	Recreación, deporte, cultura y turismo
Empresa	• Fundación sonrisas extremas. • Fundación caminos nativos. • Corporación de educación cultural y ambiental. • Fundación Guane de San Gil- FUNGUANE. • Corporación dígame Santander para el desarrollo del turismo sostenible y cultura de Colombia. • Asociación guanentina prestadores de servicios turísticos integrados AGASTURIN.
Características	• Se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.
Modelos gerencial	Outsourcing subcontratación, terciarización o externalización de los autores: werther, davis, chase, alilano, koontz, weihrich y barry
Análisis	Es un modelo de proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Este modelo puede llegar aplicar a este subsector ya que todas las empresas de recreación, deporte, cultura y turismo necesitan el apoyo de entidades que no son sin ánimo de lucro que ayuden a gestionar y generar beneficios, de valor y mejora de procesos. Las cuales deben estar ligadas al cumplimiento de la legislación laboral con contratos de servicios que definen claramente las responsabilidades tanto del contratante como del contratista que respalden a la comunidad.

Fuente: Autores

El subsector recreación, deporte, cultura y turismo, fundamenta que este modelo gerencial es el más apto o recomendable para este subsector es el de tercerización (outsourcing); puesto que es el encargado de las actividades que realizan con terceras personas; para así lograr el objetivo en una disminución de los costos enfatizado en una inversión en manufactura y elementos necesarios

para realizar las actividades competentes, orientando la productividad de la empresa basado en el mejoramiento de infraestructura ya que una empresa necesita de mejorar e innovar cada día más.

Tabla 20. Subsector servicio y proyectos agropecuarios.

	Análisis subsector
Subsector	Servicio y proyectos agropecuarios.
Empresa	• Asociación de organizaciones campesinas y populares de Colombia- EL COMUN. • Federación nacional de productores de tabaco FEDETABACO.
Características	• Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. • Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima. • Permite programar de manera sistemática y coherente las decisiones de modernización de las plantas y de nuevas inversiones en la optimización de la cadena de producción.
Modelos gerencial	Justo a tiempo just in time (J. I. T.) Taiichi Ohno
Análisis	El modelo justo a tiempo se enfatiza en la cadena de producción de una empresa sea automotriz o sea agropecuaria este modelo ayuda a orientar a los clientes y empresarios para producir justo lo que se requiere, en el tiempo, cuando se necesita, con excelente calidad y sin el desperdicio del producto. Así se cumplen cero defecto, perdidas, inventarios y fallas técnicas.

Fuente: Autores

En el subsector de servicio y proyectos agropecuarios, se llega a la conclusión que el modelo Justo a tiempo es fundamental para este subsector; ya que limita la posibilidad del aumento del precio y los retrasos que se puedan generar en el momento de la producción, analizando este modelo gerencial de justo a tiempo, el cual se fundamenta en tener un producto de calidad, con una cadena de producción que permite implantar un tiempo prolongado para ser entrega de cada producto que se esté comercializando, esto ayuda a disminuir el desperdicio de productos.

Tabla 21. Subsector producción de bienes y servicios

	Análisis subsector
Subsector	Producción de bienes y servicios.
Empresa	• Corporación artefusión Colombia. • Fundación editora social de San Gil- EDISOCIAL.
Características	• Se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. • Sirve para posicionar la imagen de la empresa. • Mejora su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios.
Modelos gerencial	Calidad total William Edwards Deming
Análisis	Se seleccionó este modelo gerencial de calidad total, ya que se enfoca principalmente en los bienes y servicios de una empresa, logrando la satisfacción del cliente y brindando unas fases que se orientan en la creación de una cultura organizacional enfocada a la importancia de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar, llevando a la empresas a ofrecer un servicio con un óptimo crecimiento y competitividad a diario para tener un impacto en las diferentes entidades sin ánimo de lucro relacionadas con la producciones de bienes y servicios del municipio de San Gil.

Fuente: Autores

El subsector producción de bienes y servicios se puede llegar a la conclusión que este subsector necesita de un modelo gerencial de calidad total, que es el encargado de los bienes y servicios que tiene una empresa, ya que esto ayuda a los empresarios a cubrir las necesidades y la satisfacción de los clientes, con el mejoramiento de los costos y una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación del servicio que tenga el subsector en las empresas sin ánimo de lucro del municipio de san gil.

Tabla 22. Subsector bienestar social y humanitario

	Análisis subsector
Subsector	Bienestar social y humanitario.
Empresa	• Colegio fundación Marillac. • Fundación hogar Niño Jesús de Belén. • Fundación hogar de paso Betania.

	- Fundación ayuda social integral Kardios. - Fundación solidaria San José.
Características	- Se enfatiza en la productividad de las organizaciones dando paso a la prevalencia de la calidad de vida como elemento esencial para la generación de riqueza. - Promueve la auto dependencia y obviamente la auto sostenibilidad como principios generadores de calidad de vida familiar y laboral. - El principal beneficio se obtiene en el sentido de darle al ser humano el reconocimiento de “fin” y no “de medio”. Aunque existen organizaciones que no habiendo aplicado integralmente el modelo se orienta hacia una cultura de gestión humana a través de la cual se le da relevancia al desarrollo y crecimiento de las personas.
Modelos gerencial	Desarrollo a escala humana Manfred Max Neef
Análisis	Este modelo orienta a los niños, jóvenes y adultos a llevar una vida con calidad, enfatizada en el crecimiento en el ser, en el poder y en el de tener las cosas, con esmeros, por ende este modelo se basa en la satisfacción de las necesidades humanas, lo cual motiva a las personas a tener una mejor calidad de vida.

Fuente: Autores

El subsector bienestar social y humanitario, se enfatizó en el modelo gerencial de desarrollo a escala humana, este modelo gerencial es el que orienta a la empresa y a la persona a un manejo adecuado de los indicadores de productividad dando paso a la calidad de vida del producto con la satisfacción que se le puede otorgar a las personas desde niños hasta adultos; basándose en el aumento del crecimiento indiscriminado y sostenible, para beneficiar tanto a la empresa logrando un producto confiable sin descuidar la rentabilidad, crecimiento y productividad de la misma.

Tabla 23. Subsector programas de vivienda

	Análisis subsector
Subsector	Programas de vivienda.
Empresa	- Asociación de trabajadores comunitarios guardianes del futuro. - Corporación de desarrollo social y vivienda de Santander ICORPODESAN.
Características	- Permiten obtener una verdadera “radiografía” del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa. - El beneficio principal de este modelo está en la capacidad

	de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede.
Modelos gerencial	Planificación estratégica
Análisis	Este modelo tiene como funcionamiento una estrategia la cual formaliza un proceso administrativo íntegro y organizado, la cual se basa en la verdadera planeación estratégica ya que a través de ella se plasma el proceso de la misión y visión de la empresa que garantiza el crecimiento y la rentabilidad de la misma, ya que, por medio de este sistema, se mejora el autocontrol y el desarrollo orientado de la empresa que lo utiliza.

Fuente: Autores

El subsector de programas de vivienda, se adquirió la información del modelo gerencial de planificación estratégica, el cual formaliza un proceso administrativo, planeando de la mejor manera y analizando de forma detallada, las herramientas que permiten unos lineamientos básicos para direccionar estratégicamente la empresa con la capacidad de medir y mejorar las empresas encargadas de este subsector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil.

Tabla 24. Subsector protección de animales

	Análisis subsector
Subsector	Protección de animales.
Empresa	- Fundación pachamama. - Fundación ángeles peludos-FUNANPE.
Características	- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular - Principios y establecer procesos estandarizados. - Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas. - Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes. - Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores. - La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Modelos gerencial	Teoría científica de la administración
Análisis	Se recomienda esta teoría para este subsector de protección de animales, porque se busca una mejora en los procesos, ya que los empleados deben tener el conocimiento y la idoneidad para ejercer los cargos requeridos en la estructura general de cada organización, el cual se debe una aptitud y disposición positiva en el momento de ejercer su labor con los animales.

Fuente: Autores

El subsector de protección de animales se tuvo en cuenta la teoría científica de la administración, que ayuda a determinar el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que influyen en un incremento de la producción y de la utilidad del servicio que se está brindando tanto a animales como a personas, los cuales ayudan al rendimiento diario brindando un adecuado servicio con calidad motivándolos hacer cada vez mejor.

Tabla 25. Subsector comercialización de materias primas e insumos agrícolas

	Análisis subsector
Subsector	Comercialización de materias primas e insumos agrícolas.
Empresa	Cooperativa de comercio agrícola de San Gil limitada- COOMERSANGIL.
Características	- Elevada interrelación entre la organización y sus empleados. - Reconocimiento a las personas como el elemento más importante y decisivo en las organizaciones. - Que los trabajadores tengan una participación real en la toma de decisiones. - Garantizar un ambiente laboral que permita el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización y de los trabajadores. - Coadyuvar y permitir el desarrollo de las capacidades de autodirección y autocontrol por los empleados.
Modelos gerencial	Teoría de enfoque de los recursos humanos.
Análisis	Este modelo se caracteriza por la variedad de aspectos que tiende a desarrollar con ayuda de los empresarios y empleados, para aprovechar el recurso humano por sus capacidades y potencialidades como valor único e importante de una organización o empresa de gran complejidad que permita una mayor interrelación entre lo

	producido y entre el desempeño de los trabajadores, también ayuda a motivarlos para que tengan una participación en el momento de una toma de decisión que sea beneficiosa para la empresa.
--	---

Fuente: Autores

El subsector de comercialización de materias primas e insumos agrícolas se enfoca en la estrecha relación que hay entre jefes y trabajadores basada en conocimientos y criterios para obtener una iniciativa y creatividad necesaria para la empresa, esta se encarga de la exploración de los recursos y capacidades que tenga cada persona, para poder lograr el éxito en la producción de los productos o actividades que se puedan llegar a desarrollar aprovechando los recursos y capacidades de cada trabajador.

3.1 RESULTADOS

Con base en la información obtenida de cada una de las investigaciones anteriores realizadas por los estudiantes de las UTS, las cuales se basan en dos etapas la primera analizar y la segunda diagnosticar, con esta información se monta la tercera fase que es el análisis, la identificación y propuesta de los modelos gerenciales para las empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil.

Unos de los resultados reflejados en este proyecto es la alta competitividad que alcanzaron las pequeñas, medianas y grandes empresas sin ánimo de lucro (ESALES) del municipio de San Gil, mediante el adecuado análisis para identificar la propuesta más adecuada de los modelos gerenciales que son importantes para los 7 subsectores y empresas del municipio; ya que ayuda a enfatizar la productividad, el crecimiento y la economía de la empresa.

En la tercera fase de investigación de las empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil (ESALES), se puede evidenciar en el desarrollo del proyecto grado, el análisis realizado de los modelos gerenciales más aptos para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio, plasmado en las tablas elaboradas por los autores situando la comparación del desempeño de cada subsector frente a cada empresa, característica modelo y teoría establecido.

El análisis se obtuvo mediante la información obtenida de los modelos gerenciales más aptos para las empresas sin ánimo de lucro, como se ha nombrado anteriormente se tiene 7 subsectores los cuales cada uno se dividen en diferentes empresas del municipio respecto al tema del subsector, este modelo escogido para cada subsector ayuda a que los empresarios analicen y planteen el modelo gerencial designado para las empresas sin ánimo de lucro; siendo un factor fundamental en el momento de la cadena producción, tiempo, misión, visión entre otros, que pueden llegar a motivar a los empresarios encargados a gestionar diferentes actividades que benefician dichas empresas.

4 CONCLUSIONES

- Como conclusión los modelos gerenciales de las empresas sin ánimo de lucro, promueven el mejoramiento continuo y la competitividad de las organizaciones, por medio de la implementación logra mejorar los conocimientos e ideas para así llegar a satisfacer las necesidades de los empresarios y personas que asistan a estas empresas.
- Los proyectos de investigación son de gran importancia para los estudiantes, ya que es una herramienta esencial para cada uno. En esta tercera etapa de la investigación se pudo dar a conocer la implementación, análisis y ejecución de los modelos gerenciales para las empresas sin ánimo de lucro que ayudan a fortalecer los conocimientos de los empresarios, clientes y estudiantes que estuvieron a cargo de esta investigación.
- Las empresas sin ánimo de lucro en la actualidad muchas personas creían que eran empresas que no requerían ninguna importancia ni ayuda económica; pero al pasar el tiempo estas empresas requieren una revisión profunda estratégica que ayude a la cadena de producción, a los bienes e servicios y al mejoramiento de las necesidades de las personas para que tengan una mejor calidad de vida.”
- Mediante la identificación y el análisis de los modelos gerenciales se puede concluir que es una herramienta muy significativa, ya que permite elevar la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil.
- Se propone a los asociados de las empresas sin ánimo de lucro del municipio de San Gil, la orientación e implementación de los modelos gerenciales más acordes para sus empresas correspondientes, enfatizando en el mejoramiento de la producción, economía y calidad del producto.

5 RECOMENDACIONES

Una vez concluida la tercera fase de la investigación, se considera interesante investigar y elaborar un plan de presupuesto y se propone:

- Para la implementación de los modelos gerenciales se debe elaborar un plan de presupuesto para proponer y conocer del costo que implica la implementación, de estos modelos gerenciales a las pequeñas, medianas y grandes empresas sin ánimo de lucro existentes en el municipio de san Gil.
- Según las necesidades de quienes direccionan las pequeñas, medianas y grandes empresas (ESALES) del municipio de San Gil se recomienda implementar el modelo gerencial, para mejorar notablemente el incremento en la competitividad en cada sector.
- Trabajar con la base datos existente es muy importante porque facilita realizar una investigación más completa debido a que ya están bien identificados los modelos gerenciales y las empresas que pertenecen al sector de las (ESALES) en el municipio de san Gil.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Etapa 1 diagnóstico de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector no lucrativo del municipio de San Gil (Galvis Morales, Rincón Gonzales , & Mantilla Vargas, 2018)

Etapa 2 análisis de la situación externa de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector sin ánimo de lucro del municipio de San Gil (Abredo Chacon , Castillo Cubides, & Pico Celis, 2018)

Abreo N. Castillo D. Pico A. Mercedes M. Mantilla J. Rincón I. (2017, 2018).

Acosta. G. (2017). Ventaja competitiva del modelo de negocio de la Fundación Pies Descalzos en Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16492/AcostaAbrilGinaPaola2017.pdf?sequence=1>

Angel. J. (1995). Ley 181 de Enero 18 de 1995. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Arbelaez. J.Serna.H & Diaz.A. (2014). Modelos gerenciales, ciencias y arte . Obtenido de <http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%201era%20Ed%202014.pdf>

Cáceres. J. (2010). Ley 1391 de 2010. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39964>

Cámara de comercio de Bogotá. (s.f.). Fundaciones y Asociaciones (ESAL - ONG). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Sobre-nuestros-registros/Fundaciones-y-Asociaciones-ESAL-ONG>

Giraldo. P. Mejía. B. & Trujillo. J. (2015). Diseño de un modelo gerencial desde la óptica del administrador industrial. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5403/658401G516.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez. L. (2005). Ley 962 de 2005 Nivel Nacional. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17004>

Guerra. J. (1995). Ley 222 de 1995. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

- Gutierrez,J.A.,& Concha, J.R. (2014). Modelo gerencial de la empresa exportadora colombiana: análisis de desiciones, estrategia y geoconocimeinto . Obtenido de file:///C:/Users/Maria%20Lucia/Downloads/Dialnet-ModeloGerencialDeLaEmpresaExportadoraColombiana-5983205.pdf
- Herrera. C. . (2009). Teorías de la administración. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- Iragorri. A. (2012). Decreto 19 de 2012. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>
- Jattin. F. (1983-1988-1989). LEY 79 DE 1988 . Obtenido de https://www.ascoop.coop/images/2011/11/ley_79_de_1988.pdf
- Jattin. F. (1988). LEY 79 DE 1988. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_759920413c97f034e0430a010151f034
- Landazuryi L. Jaafar H. Cristofani M. Canales R. (18 de 12 de 2017). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>. Recuperado el 07 de 9 de 2019, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Mabel. (2010-2015). Modelos Gerenciales. Obtenido de <https://mabelcitaempresarial.blogia.com/2010/112501-modelos-gerenciales.php>
- Marimar . (2019). Medio Ambiente . Obtenido de <https://elblogverde.com/el-medio-ambiente/>
- Monge. E. & Zhunio. B. (2013). Aplicación de modelos gerenciales en los establecimeintos y alimentos y bebidas del centro historico de Quito. Obtenido de file:///C:/Users/Maria%20Lucia/Downloads/Dialnet-AplicacionDeModelosGerencialesEnLosEstablecimiento-4424359%20(1).pdf
- Morales J. (2014). Modelos Gerenciales. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcmoralesg1/modelos-gerenciales-32048036>
- Navarro, R & Martinez, C. (2009). Aplicación de un modelo gerencial práctico en Finotex Colombia. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/122#page=1>
- Niño.A.S. (2016). Diseño de un modelo gerencial para la creación de un centro de emprendimiento para personas con discapacidad cognitiva en colombia . Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3037/63e4b66164599f10e5c7ee5fe9075ce8791d.pdf>

- Pabón. R. (2007). Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado . Obtenido de <https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>
- Pastrana. A. (2000). Decreto 1774 de 2000. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6052>
- Pastrana. A. (2000). DECRETO 622 DE 2000. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1131905>
- pensante, E. (2019). La investigacion exploratorio. Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>
- Pereira F. (2012). Modelos Gerenciales Modernos. Obtenido de <http://olapereira.blogspot.com/2012/04/modelos-gerenciales-modernos.html>
- Puyo. D. (2017). La reforma tributaria y las entidades sin ánimo de lucro. Obtenido de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/la-reforma-tributaria-y-las-entidades-sin-animo-de-lucro.asp?print=1>
- Rodríguez. L. (2016). Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro. Obtenido de https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Santos. J. . (2015). DECRETO 1076 DE 2015. Obtenido de <http://corponor.gov.co/ACTOSJURIDICOS/NORMATIVIDAD/decreto1076.pdf>
- Semerena Y. (2019). Investigacion exploratoria . Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>
- Superintendencia De La Economía Solidaria . (2019). Circular Externa No. 03 de 2019. Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/circular-externa-no-03-de-2019>
- Veeduría Distrital. (2019). Documento de Diagnóstico e Identificación de Factores Estratégicos. Obtenido de <http://intranet.veedurriadistrital.gov.co:6969/intranet/images/Articulos/DocumentoFactoresEstrat%C3%A9gicosVF.pdf>
- Velásquez. G. . (2018). Modelos Gerenciales . Obtenido de <https://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html?m=1>

7 ANEXOS

A continuación, se puede observar el modelo gerencial implementado para cada empresa sin ánimo de lucro del municipio de San Gil:

Tabla 26. Análisis de los subsectores

SUBSECTOR	EMPRESAS	MODELO O TEORIA
Recreación, deporte, cultura y turismo	- Fundación sonrisas extremas. - Fundación caminos nativos. - Corporación de educación cultural y ambiental. - Fundación Guane de San Gil- FUNGUANE. - Corporación dígame Santander para el desarrollo del turismo sostenible y cultura de Colombia. - Asociación Guanentina prestadores de servicios turísticos integrados AGASTURIN	Modelo Gerencial Outsourcing
Servicio y proyectos agropecuarios.	- Asociación de organizaciones campesinas y populares de Colombia- EL COMUN. - Federación nacional de productores de tabaco FEDETABACO.	Modelo Gerencial Justo a Tiempo
Producción de bienes y servicios.	- Corporación arte fusión Colombia. - Fundación editora social de San Gil- EDISOCIAL.	Modelo Gerencial Calidad Total
Bienestar social y humanitario.	- Colegio fundación Marillac. - Fundación hogar Niño Jesús de Belén. - Fundación hogar de paso Betania. - Fundación ayuda social integral Kardios. - Fundación solidaria San José.	Modelo Gerencial Desarrollo a Escala Humana
Programas de vivienda.	- Asociación de trabajadores comunitarios guardianes del futuro. - Corporación de desarrollo social y vivienda de Santander ICORPODESAN.	Teoría planeación estratégica
Protección de animales.	- Fundación pachamama. - Fundación ángeles peludos-FUNANPE.	Teoría de la administración científica
Comercialización de materias primas e insumos agrícolas.	Cooperativa de comercio agrícola de San Gil limitada- COOMERSANGIL.	Teoría de enfoque de los recursos humanos

Fuente: Autores