



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Rubio-Rodríguez, Gustavo Adolfo; Blandón López, Alexander; Serna Gómez, Humberto  
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE COMPONEN UN  
SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO  
Revista Científica Hermes, vol. 25, 2019, pp. 408-430  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477662439011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE COMPONEN UN SISTEMA DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CASO**

***ANÁLISE DOS FATORES QUE COMPÕEM UM SISTEMA DE GESTÃO  
EMPRESARIAL. ESTUDO DE CASO***

***ANALYSIS OF THE FACTORS THAT COMPOSE AN ENTREPRENEURIAL  
MANAGEMENT SYSTEM. CASE STUDY***

***Recebido: 11/03/2019 – Aprovado: 16/09/2019 – Publicado: 01/09/2019***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez<sup>1</sup>

PhD en Administración y Gestión de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Alexander Blandón López<sup>2</sup>

PhD en Development Studies

Universidad del Tolima

Humberto Serna Gómez<sup>3</sup>

Doctor en Derecho y Ciencias Políticas

Fundación Universitaria María Cano

**RESUMEN**

La finalidad de este manuscrito es analizar a los factores que integran un sistema de gestión empresarial, los mismos que permitan optimizar la administración de los recursos humanos,

---

<sup>1</sup> Autor para correspondencia: Dirección: Corporación Universitaria Minuto de Dios, Calle 87 No. 20 - 98, Ibagué, Tolima, Colombia. E-mail: gustavo.rubio-r@uniminuto.edu.co

<sup>2</sup> E-mail: blandon2008@hotmail.com

<sup>3</sup> E-mail: husego@yahoo.com



materiales y financieros, de los cuales las organizaciones disponen para el cumplimiento de sus actividades. Este trabajo se deriva de un proceso, cuya fundamentación teórica se enmarca en la conceptualización y en la contextualización del sistema de gestión, en las etapas que concurre dicho sistema y en la adecuada utilización de los mismos. La metodología de la investigación, a partir de la elección como método del estudio de caso y del análisis de información a través de instrumentos como el software SPSS, empleó diferentes etapas, permitiendo la realización del trabajo de campo, cuyo resultado contribuyó al cumplimiento de los objetivos específicos. Los resultados arrojados no fueron alentadores, dado que se evidencia que hoy no existe homogeneidad en las variables analizadas, y ello manifiesta las falencias contenidas al interior de la empresa objeto de estudio.

**Palabras claves:** Sistema de gestión; administración; planeación; proceso administrativo.

### **RESUMO**

*O objetivo deste manuscrito é analisar os fatores que compõem um sistema de gestão empresarial, que permitem otimizar a administração de recursos humanos, materiais e financeiros, dos quais as organizações dispõem para cumprir suas atividades. Este trabalho é derivado de um processo, cuja fundamentação teórica parte da conceituação e contextualização do sistema de gestão, nas etapas que integram esse sistema e no uso adequado das mesmas. A metodologia da pesquisa, baseada no estudo de caso e na análise de informações por meio de instrumentos, como o software SPSS, utilizou diferentes etapas, permitindo a realização do trabalho de campo, cujo resultado contribuiu para o cumprimento dos objetivos específicos. Os resultados não foram satisfatórios, pois é evidente que atualmente não há homogeneidade nas variáveis analisadas, e isso mostra as deficiências da empresa em estudo.*

**Palavras-chave:** Sistema de gestão; administração; planejamento; processo administrativo.

### **ABSTRACT**

*The purpose of this manuscript is to analyze the factors that make up a business management system, the same as to optimize the administration of human, material and financial resources, of which organizations have to fulfill their activities. This work is derived from a process, whose theoretical foundation is framed in the conceptualization and*



*contextualization of the management system, in the stages that this system concurs and in the proper use of them. The research methodology, based on the choice of the case study method and the analysis of information through instruments such as the SPSS software, used different stages, allowing the realization of the fieldwork, the result of which contributed to compliance with the specific objectives. The results were not encouraging, given that it is evident that there is no homogeneity in the variables analyzed at present, and this shows the shortcomings contained within the company under study.*

**Keywords:** Management system; administration; planning; administrative process.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el proceso dinámico de globalización ha conllevado la presencia de un mercado competitivo, en el cual las organizaciones, indiferenciadamente de sus características en el diseño orgánico, el tamaño, la antigüedad y la manera como están constituidas, tendrán que ser flexibles, adaptándose a las necesidades y nuevos retos que éste les imponga (Pérez-Pérez, et al., 2015; Araya, et al., 2014; Gasparetto & Barajas, 2016). Además, el sector privado representa un actor dominante en los mercados, derivado de ello, en su gestión, deben implementar prácticas diferenciadas del empirismo que conlleven el diagnóstico y solución de problemáticas internas (Carmona, Martínez & Pozuelo, 2013; Terceño & Guercio, 2011), a la vez que propicien un adecuado relacionamiento con los actores inmersos en el tejido social, propugnando la creación de lazos de confianza con los propietarios, colaboradores, clientes y proveedores (Chaves & Monzón, 2018). Adicionalmente, el tipo de acciones adelantadas en los diversos niveles de dirección de las organizaciones han denotado que,

Las buenas prácticas gerenciales, entre ellas los mecanismos que poseen para la transferencia del conocimiento al interior de la empresa, combinadas con los recursos y las oportunidades disponibles, son las razones que los empresarios aducen para haber logrado mantener una ventaja competitiva. (Franco & Urbano, 2010, p. 91)

Lo anterior, sin duda alguna, impacta positivamente el rol que las organizaciones ostentan en

la sociedad, a la vez que patrocinan el avance continuo de un mejor posicionamiento, así como el de sus productos y servicios. Ello, a futuro redunda en el mejoramiento de indicadores internos y externos, al igual que mayor crecimiento, estabilidad y rentabilidad del negocio (Mejía-Argueta, 2015).

De otro lado, a partir de la oportunidad que se presenta en constituir una alternativa de solución propicia a las dificultades de gestión que actualmente enfrentan algunas organizaciones en el país, este estudio diagnosticó la situación actual de éstas, en aras de identificar las causas que están originando sus recurrentes problemáticas. Además, se emplearon los sistemas de gestión, como aspectos centrales de la investigación al considerarlos instrumentos que coadyuvan en la organización de los procesos de las áreas funcionales, y en este sentido promover el cumplimiento de cada uno de los elementos que componen el proceso administrativo.

Cabe resaltar que, con el propósito de adelantar un diagnóstico que permitiera conocer el estado real de las organizaciones, y teniendo en cuenta la cantidad de inconvenientes evidenciados en su entorno competitivo, se manifiesta en la literatura académica que principalmente estos son generados por la ausencia de conocimiento y aplicación de nociones básicas de la ciencia administrativa, pues, como manifiestan Pardo y Alfonso (2015, p. 67): “En cuanto a la parte organizacional y/o administrativa, se destacan problemas en la planeación y la falta de indicadores y métodos de gestión que permitan realizar un seguimiento riguroso de las tendencias del negocio”.

A partir de la incidencia que significa para las organizaciones el desarrollo de instrumentos que faciliten su gestión, a la vez que existe un importante número de empresas que a cada año deben concluir sus operaciones por este tipo de situaciones (El Tiempo, 2017), se busca analizar la aplicación de los principales factores inmersos en los sistemas de gestión en las organizaciones, teniendo en cuenta un ejercicio de estudio de caso aplicado al sector vivienda. Para cumplir con esta finalidad el documento contiene tres apartados, y el contenido de cada uno de estos precisa la siguiente información:

Inicialmente, se exponen los ejes temáticos que giran entorno al estudio; éstos se presentan a manera de fundamentación teórica, a fin de soportarlo empíricamente. Para mayor exactitud se presentan algunos conceptos de sistema de gestión, así como las etapas que surten en el

mismo, y el uso con el cual se debe adoptar.

Luego, se relaciona el diagnóstico de la entidad seleccionada como estudio de caso, la cual tiene por objeto social direccionar planes de vivienda. Este apartado comprende la metodología e instrumentos empleados. De igual forma, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, y la discusión de los mismos. El propósito que se busca en este apartado es evidenciar la existencia del problema a partir de los datos obtenidos.

Por último, el trabajo desarrollado vislumbró un acierto en la organización seleccionada como objeto de estudio, ya que, una vez se evalué y diseñe los parámetros a tener en cuenta en la elaboración del sistema de gestión, al interior de la empresa se podrá controlar en mayor medida el proceso de asignación de viviendas, dar fomento al uso apropiado de los recursos, efectuar los cobros de forma organizada, recolectar información a través de encuestas con las cuales se conozca el nivel de satisfacción de colaboradores y clientes, hacer un seguimiento pertinente a los puestos de trabajo asignados por la empresa, y automatizar los procesos administrativos con el fin de optimizar el funcionamiento de la misma.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Teniendo en cuenta el concepto de sistema de gestión que ha venido evolucionando en el contexto de la ciencia administrativa, y el cuál se relaciona directamente con el proceso administrativo, a continuación se presentan las principales nociones teóricas enmarcadas en este trabajo investigativo, de forma previa al análisis que se llevó a cabo en este estudio de caso.

### **2.1. SISTEMA DE GESTIÓN**

El proceso administrativo, según Medina & Posso (2018), surgió en la propuesta planteada por Fayol en la teoría clásica, buscando aproximarse a la comprensión de la labor de gestión en las organizaciones. Años más tarde, la teoría neoclásica retoma y actualiza dichos

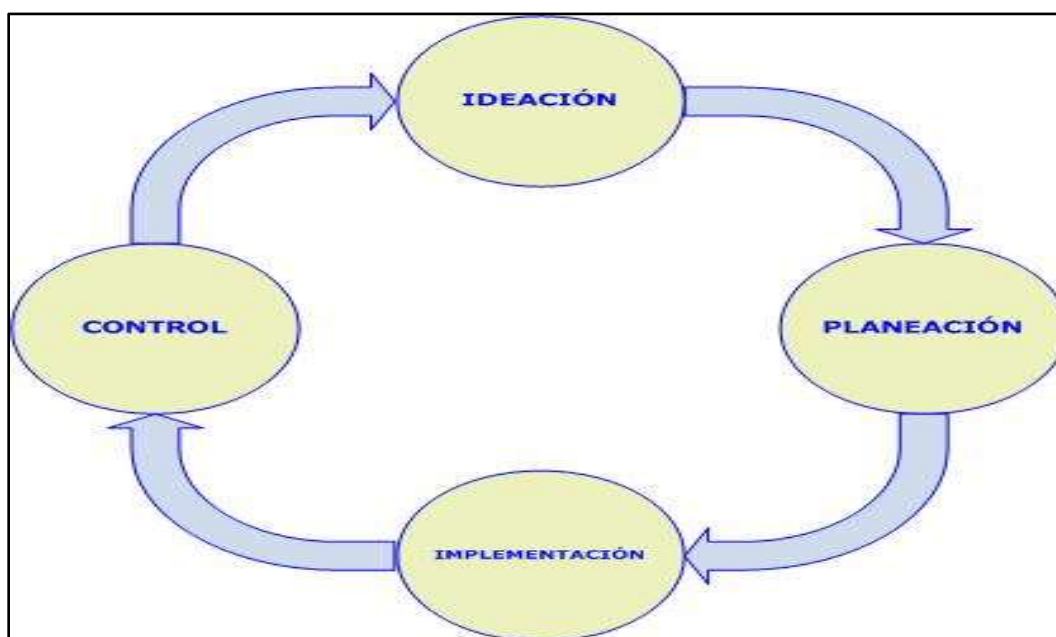
componentes del proceso administrativo y hoy se presentan de manera aplicada en los sistemas de gestión (López, 2016). Este último concepto se entiende como “un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad” (Vergara, 2009).

Es de resaltar que, en lo entrañable del concepto enunciado, sobresale la necesidad de continuidad en sus etapas, así como el compromiso en pro de impactar positivamente la efectividad de las empresas (Mussoi, et al., 2011). Principalmente, la literatura académica reconoce la existencia de cuatro pasos que componen estos sistemas de gestión, y que se repiten de forma recurrente, de tal manera que se obtenga una mejora al final del ciclo (López & Gutiérrez, 2015). Lo anterior, se evidencia en la propuesta que propone la Universidad Cooperativa de Colombia (2015), la cual enuncia que un sistema de gestión se describe como una herramienta con atributos para que cualquier organización planee, organice, dirija y controle los diversos procesos, y así ofrecer cumplimiento a la misión, visión y objetivos de la empresa.

Por otro lado, Fraguera et al., (2011), definen un sistema de gestión como un conjunto de aspectos relacionados entre sí, los cuales interactúan continuamente y que impactan en el planteamiento de las políticas, estrategias y el cumplimiento de los objetivos. De forma previa al abordaje de dichas nociones, es reconocido que los sistemas de gestión buscan incidir en: la reducción de costos, la agilización de los procesos, la disminución de los trámites y la burocracia, el desarrollo de una óptica dirigida a los negocios y la motivación de los colaboradores (Peña & Silva, 2016).

## **2.2. ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Vergara (2009) comprende la composición de los sistemas de gestión, mediante la implementación de las siguientes etapas: ideación, planeación, implementación y control. Cabe destacar, esta clasificación guarda una secuencia lógica y ordenada, tal y como se ilustra en la Figura 1, es decir, la identificación de un proceso o etapa no se puede adelantar sin tener en cuenta la ocurrencia del que lo precede.



**Figura 1**

**Etapas del sistema de gestión.**

Fuente: Vergara (2009).

## **Ideación**

El propósito de esta etapa es ocuparse de la idea que servirá de guía a los primeros pasos del proceso con el que se aspira diseñar el sistema de gestión. Actualmente, subsisten varias metodologías para lograr depurar la idea, entre ellas sobresalen técnicas como: brainstorming, 6.3.5, la ley de la C, ojos limpios, flor de loto y el catálogo. La más reconocida es el brainstorming, que surge de la propuesta de Alex Osborn, y busca alentar la generación de ideas de forma libre y espontánea. Para ello se recomienda que se reúna un grupo de entre diez y catorce personas, donde tras la descripción de un problema se precise el surgimiento de alternativas de solución (Fernández, 2005). En relación con esta etapa de diseño de los sistemas de gestión, Inocreatividad (2017) plantea que:

Todo el proceso del “brainstorming” ha de ser moderado por un líder en un ambiente agradable y confortable. Las tareas del moderador son: velar por el respeto de las



reglas del juego; evitar que el grupo se desvíe en exceso del tema; animar a la participación colectiva; frenar a los dominantes; estimular el flujo de ideas; y ser lo más neutral posible.

Una vez se ha aplicado la técnica de generación de ideas, se recomienda que en un tablero se tome nota y agrupe las ideas semejantes con colaboración de los asistentes. Además, posterior a este momento, se pueden llevar a cabo la aplicación de técnicas que permiten evaluar las ideas, seleccionar las más relevantes y evaluar las posibles contingencias que se desarrollen en la implementación de éstas.

## **Planeación**

De acuerdo a Baena (2015), la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientar los sistemas de gestión, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de recursos necesarios para su realización. También, la planeación implica la tarea de definir los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, buscando el alcance de las estrategias y llevando a cabo estas a través de tácticas, directrices y normas, que estén en coherencia con la jerarquía completa de planes de la organización. En esta etapa se comprende a su vez el desarrollo de la función de organización inmersa en el proceso administrativo, es decir, el diseño de la estructura material y social, aclarando a los colaboradores asignados sus roles y niveles de responsabilidad y autoridad que deben cumplir en la organización.

La planeación comprende diversas etapas, las cuales promueven su dinamismo, flexibilidad y continuidad. En general, la literatura académica ha identificado rasgos comunes en dichas etapas, incluyendo así el análisis externo (oportunidades y amenazas), el análisis interno (fortalezas y debilidades) y, derivado de ello, la identificación de una estrategia competitiva, la cual incidirá en la proposición de objetivos, metas y otro tipo de elementos.

En el ámbito de los negocios y a nivel funcional, los resultados de la planeación se enmarcan en propuestas de programas estratégicos de acción y programación de instrumentos, como los presupuestos. Estas propuestas son, finalmente, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo.

## **Implementación**

Frecuentemente, esta fase se relaciona con el concepto de gestión, que se presupone como una acción desarrollada por la alta dirección y se enmarca en el desarrollo de la ciencia administrativa. Chiavenato (2002), define este concepto como un conjunto de políticas, nociones y prácticas, que guardan coherencia y que pretenden alcanzar los objetivos de la organización en forma efectiva. En un contexto empresarial, ello se refiere a la puesta en marcha de las habilidades directivas, como la toma de decisiones, comunicación, motivación y solución de conflictos.

Cabe mencionar, las decisiones y posteriores acciones que se toman en cumplimiento de un plan se basan en herramientas, las cuales están sistémicamente relacionadas y que se obtienen del adecuado desarrollo en el proceso de planeación.

## **Control**

Esta última etapa de los sistemas de gestión y que, en general, se comprende en el proceso administrativo, se define como una función administrativa, que posee esencialmente un rol de regulación, verificando que los criterios seleccionados inicialmente se lleven a la práctica. La principal finalidad del control es el diagnóstico de errores, la identificación de variaciones y la prevención y corrección de las desviaciones identificadas. Por ende, el control debe estar relacionado con los planes inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas (Apunte-García & Rodríguez-Piña, 2016).

### **2.3. USOS DE SISTEMA DE GESTIÓN**

La empresa que quiera sostenerse en el mercado, tendrá que adaptarse a las exigencias del mismo, implementando sistemas de gestión que integren sus productos y/o servicios con elementos que generen confianza y beneficien la decisión de compra por parte de los clientes

y demás actores sociales del entorno (Fraguela et al., 2011). De tal manera, a continuación se exponen dos trabajos en los cuales se han implementado sistemas de gestión, como herramientas administrativas que pueden ser aplicadas en una organización y que contribuye al mejoramiento de su comportamiento en el modelo empresarial, así como al mantenimiento o alcance de un mayor posicionamiento.

El primero trabajo se relaciona con el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en una universidad, y el segundo, con el diseño de un sistema de gestión para una asociación. Ambos trabajos tienen algo en común, y es, al igual que todas las organizaciones les asiste el interés por desarrollarse en todos sus procesos, ser conscientes de la necesidad de emplear un sistema de gestión que permita controlar la operatividad de la empresa, con la participación de todos los colaboradores, y con el propósito de conquistar los corolarios pronosticados.

Entre las recomendaciones presentadas para la aplicación de un modelo de gestión en un programa académico de una universidad, Inche, Chung & Salas (2010), recomiendan que “el personal es el elemento más importante en un sistema de gestión”. Por ende, la satisfacción de los colaboradores debe ocupar en la mente de los propietarios, administrativos y demás actores sociales, una posición predominante. El ambiente en el que el colaborador desarrolla su función laboral corresponderá, en consecuencia, a generar un alto sentido de pertenencia en él hacia la empresa a la que está vinculado. Por tanto, el empresario debe concentrar ingentes esfuerzos que redunden en el personal que tiene a cargo.

Por otro lado, en el estudio denominado “diseño de un sistema de gestión administrativo para la asociación (Asomujeres Proactivas) en el municipio de Pereira, Risaralda”, Rengifo & Ramírez (2010), concluyen que “las entidades sin ánimo de lucro deben concientizarse de la necesidad de tramitar desde una configuración administrativa y estratégica, la ejecución de un sistema de gestión a su modelo empresarial”. Esta conclusión evidencia que no solo las organizaciones que forman parte de la economía civil pueden ser objeto de la implementación de este tipo de procesos, sino también las empresas que componen la economía social, pues tanto las unas como las otras propugnan por mejorar su funcionamiento organizacional e institucional.

En el ámbito regional, especialmente en Latinoamérica, se han llevado a cabo diferentes

programas mediante los cuales los sistemas de gestión se constituyen en proyectos de gran éxito. Durante el año 2008, en Chile, se desarrolló un programa que se orientaba a la construcción de escenarios deportivos para el mundial femenino sub20. En Perú se construyó la Central Hidroeléctrica Platanal, reconociéndose como la empresa hidroeléctrica de mayor magnitud en este país. Por último, en Panamá se llevó a cabo un programa para expandir el comercio internacional, ampliando el Canal de Panamá.

En común, los proyectos previamente enunciados se reconocen porque cuentan, al interior de sus sistemas de gestión, con el apoyo de estándares utilizados por el Project Management Institute (PMI), en aras de lograr el éxito en su ejecución. El PMI, “brindó la manera de gestionar cada proceso a tiempo y monitorearlo y seguirlo efectivamente” (Buchtik, 2011).

Adicionalmente, tomando como referencia la relevancia que posee un sistema de gestión en la realidad de las organizaciones, independientemente de su diseño organizacional, ciclo de vida, naturaleza o estilo de gestión, se puede avizorar algunas conclusiones al respecto. En primer lugar, la literatura académica en el campo de la administración evidencia que la aplicación de los sistemas de gestión contribuye al mejoramiento de la capacidad organizacional, impactando el crecimiento, rentabilidad y proyección del negocio, a la vez que es opuesto a los procesos de liquidación y cierre de las empresas, tras el establecimiento de prácticas de carácter empírico en las organizaciones (Téllez, 2015).

### **3. METODOLOGÍA**

El diseño metodológico de esta investigación hizo imprescindible la aplicación del método de estudio de caso, buscando separar las partes que componen el problema identificado y analizarlas detalladamente a partir del objeto de estudio seleccionado. Es de resaltar, ello se siguió primordialmente a partir de la metodología cuantitativa, sin dejar de lado elementos cualitativos en el estudio. Por último, los pasos que se llevaron a cabo en la investigación

fueron:

Inicialmente, se contactó y visitó las diferentes unidades de análisis, de las cuales posteriormente se extrajo los datos necesarios, con la finalidad de adelantar un diagnóstico organizacional de la empresa. La intención de esta fase corresponde al conocimiento de los procesos que hacen parte del diseño organizacional, en aras de identificar los diferentes niveles jerárquicos y los roles que desarrolla cada persona en la organización.

Es de resaltar, los datos recolectados guardan relación con la gestión de la dirección de las viviendas, el control de las facilidades habitacionales, el uso de los recursos asignados, los procesos de cobranza, el incumplimiento normativo, el déficit de viviendas, el tipo de organización, la satisfacción de los clientes, el proceso de control de los trabajos asignados, las pérdidas en los recaudos y el clima laboral de sus colaboradores.

A partir de lo anterior, el instrumento empleado fue la encuesta, que se componía de siete interrogantes, los cuales se aplicaron a la alta dirección y diversos colaboradores de la dirección de vivienda.

Luego de esta etapa, la investigación continuó con el análisis de datos derivados de las poblaciones muestrales, que en este caso representan, entre los clientes de la empresa objeto de estudio, un número de 80 sujetos, es decir, ellos simbolizan el tamaño del universo (100 personas) con un porcentaje de confianza del 95% y un porcentaje de error del 5%. Para organizar los datos se eligieron las categorías temáticas que tiene en común toda la investigación, para de esta manera conseguir clasificar dicha información.

Igualmente, en esta fase se empleó el programa estadístico SPSS tomando en cuenta los criterios de medición en las variables seleccionadas, mediante la estadística descriptiva y específicamente a partir del análisis de las medidas de tendencia central.

Por último, basado en el diagnóstico identificado de la organización estudiada, se procedió a evaluar todos los constructos que dan lugar a la elaboración teórica requerida, con el fin de diseñar un modelo del sistema de gestión como propuesta de solución al mismo.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El objetivo de la investigación consistía en analizar los principales factores inmersos en los sistemas de gestión, teniendo en cuenta un estudio de caso aplicado al sector vivienda. Para ello, se llevó a cabo, inicialmente, un diagnóstico acerca de las fortalezas y debilidades, obteniendo como valor promedio general 4,59 (bajo el estándar normal).

Igualmente, con el propósito de triangular la información, se aplicó una encuesta a todo el personal, la cual se fundamentó en: la administración de los recursos, el control de la vivienda, los procesos administrativos, la aplicación de la normatividad, la calidad del servicio y el clima laboral. Posteriormente, con los resultados obtenidos en las siete preguntas planteadas a la muestra, se procedió a la presentación de cada uno de éstos en forma detallada, para luego extraer las respectivas conclusiones. Cabe mencionar, la metodología de calificación de los parámetros en el instrumento aplicado se describe a profundidad en la Tabla 1.

**Tabla 1**

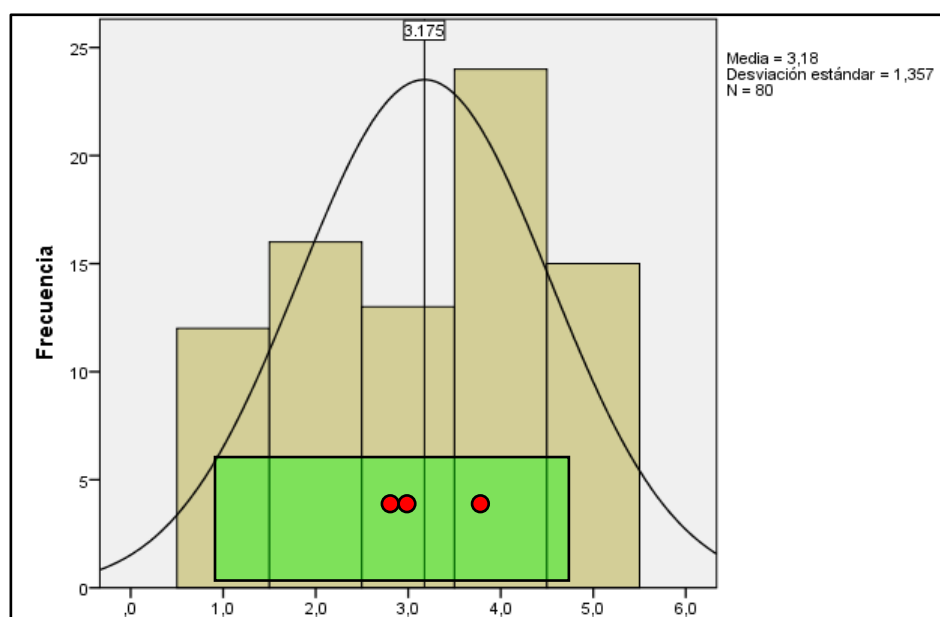
**Modo de calificación para los parámetros de la encuesta.**

<b>Categoría</b>	<b>Escala de medición</b>
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Fuente: los autores.

La primera pregunta de la investigación se circunscribió a la interpretación acerca de la gestión actual desarrollada en la empresa. El resultado obtenido, tal como se visualiza en la Figura 2, es que un bajo porcentaje de tan sólo el 35% tiene una percepción negativa.

Ello coincide con el hecho que el 50% del personal otorga una calificación superior a 3.0, eso significa que el valor promedio en los participantes se ubica en 3.175. Además, los participantes que se desvían de dicho valor representan 1.3574 unidades de la escala.



**Figura 2**  
**¿Cómo calificaría la actual administración?**  
Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

**Tabla 2**  
**¿Cómo calificaría la actual administración?**

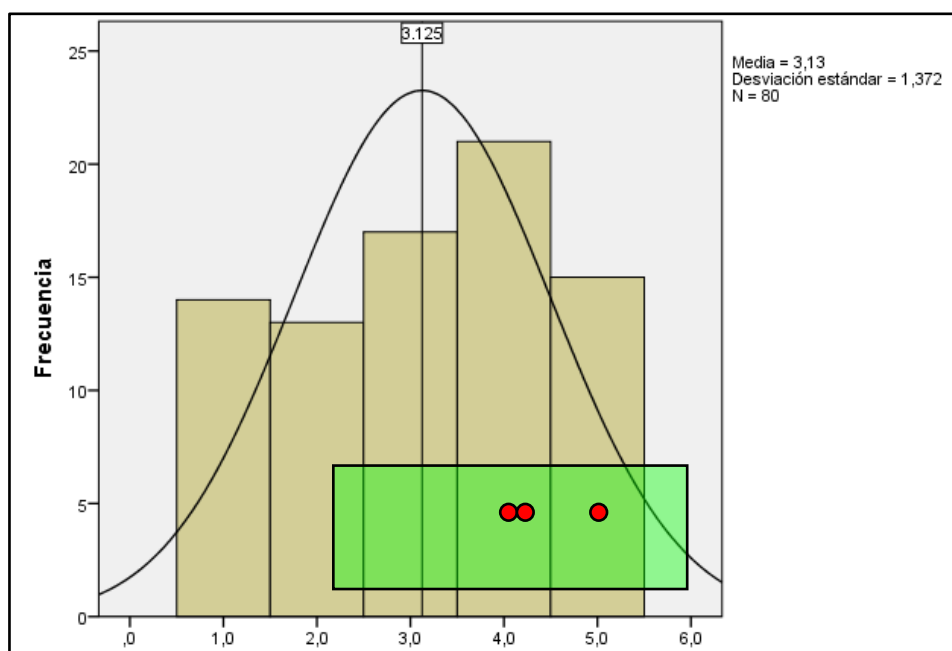
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	12	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	16	20,0	20,0	35,0
Neutro	13	16,3	16,3	51,2
De acuerdo	24	30,0	30,0	81,3
Muy de acuerdo	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,00	

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

Es de resaltar, los resultados en esta pregunta denotan a su vez la existencia de una amplia distribución entre los valores uno y cinco, es decir, muy en desacuerdo y muy de acuerdo. Lo anterior evidencia la necesidad que los administradores de esta organización desarrollen prácticas en las cuales obtengan mayor retroalimentación de los diversos actores sociales y de esta manera se mejore las prácticas de gestión en la empresa.

Otra de las preguntas se enfocó a la calificación de la administración en los recursos

económicos de la organización analizada. Ello corresponde con las respuestas anteriores, donde las opiniones se encuentran divididas, a pesar que la variable de mayor repetición fue 4. Por otro lado, los participantes continúan ubicándose en el valor neutral de 3.125, y sólo el 34% asigna una calificación desfavorable.



**Figura 3.**  
**¿Cómo calificaría la administración de los recursos económicos?**

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

**Tabla 3.**  
**¿Cómo calificaría la administración de los recursos económicos?**

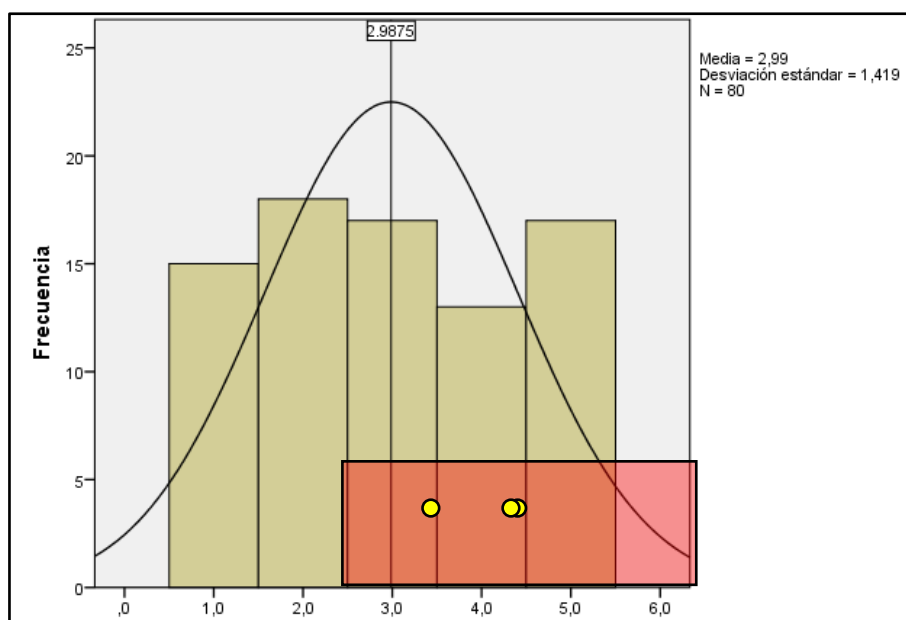
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	14	17,5	17,5	17,5
En desacuerdo	13	16,3	16,3	33,8
Neutro	17	21,3	21,3	55,0
De acuerdo	21	26,3	26,3	81,3
Muy de acuerdo	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,00	

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.



Se evidencia en los resultados que existe heterogeneidad en las respuestas otorgadas por parte de los encuestados. Sin duda alguna esta situación pone de manifiesto la existencia de ciertas dificultades en el proceso de gestión de los recursos y denota fallas en el proceso de planeación de la empresa.

Entre otras preguntas, se interrogó a la población seleccionada acerca de la calificación de los actuales procesos administrativos. Los resultados no denotan un cambio radical en las respuestas previas, a pesar que se debe señalar la categoría 2 como la más repetida, es decir, que sobresale una opinión desfavorable en relación con la ejecución de estos procesos. A su vez, los participantes asignan un promedio un poco inferior (2.988) a los interrogantes anteriores, manifestando una desviación de 1.14186 unidades de la escala asignada.



**Figura 4**  
**¿Cómo calificaría los actuales procesos administrativos?**

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

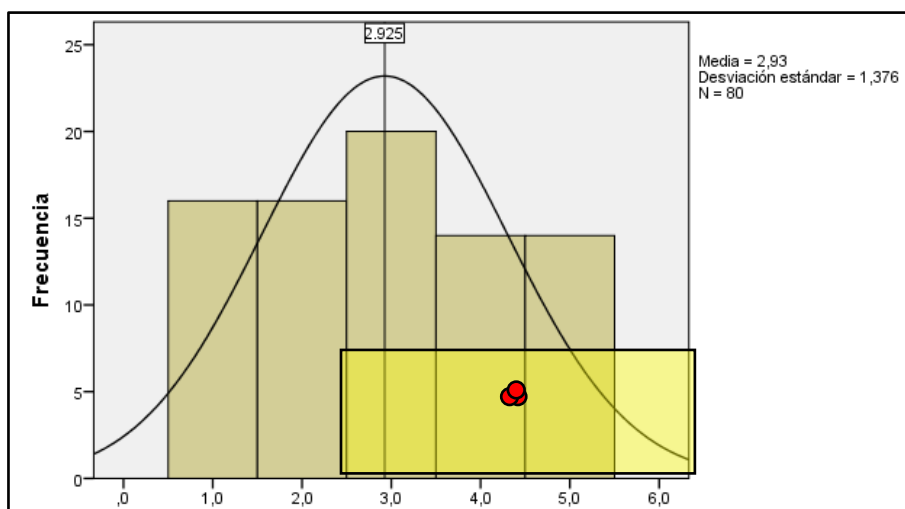
**Tabla 4****¿Cómo calificaría los actuales procesos administrativos?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	15	18,8	18,8	18,8
En desacuerdo	18	22,5	22,5	41,3
Neutro	17	21,3	21,3	62,5
De acuerdo	13	16,3	16,3	78,8
Muy de acuerdo	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,00	

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

A partir de lo anterior, se recomienda a la alta dirección de la empresa estudiada que efectué una revisión de los procesos administrativos. Ello puede ir de la mano con la aplicación de un diagnóstico de mayor profundidad en cuanto a las percepciones de estos procesos y aclarando qué ajustes deben efectuarse en los mismos.

En el caso de la pregunta relacionada con la calificación del servicio, se manifiesta una valoración desfavorable, ya que a pesar de repetir con mayor frecuencia el valor 3, los participantes se ubican en promedio en una opinión desfavorable (2.925). También, se registró un desvío en promedio de 1.3759 unidades de la escala y el 20% de los encuestados presentó una opinión muy desfavorable en cuanto al servicio prestado.



**Figura 5**  
**¿Cómo calificaría el servicio brindado?**  
Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

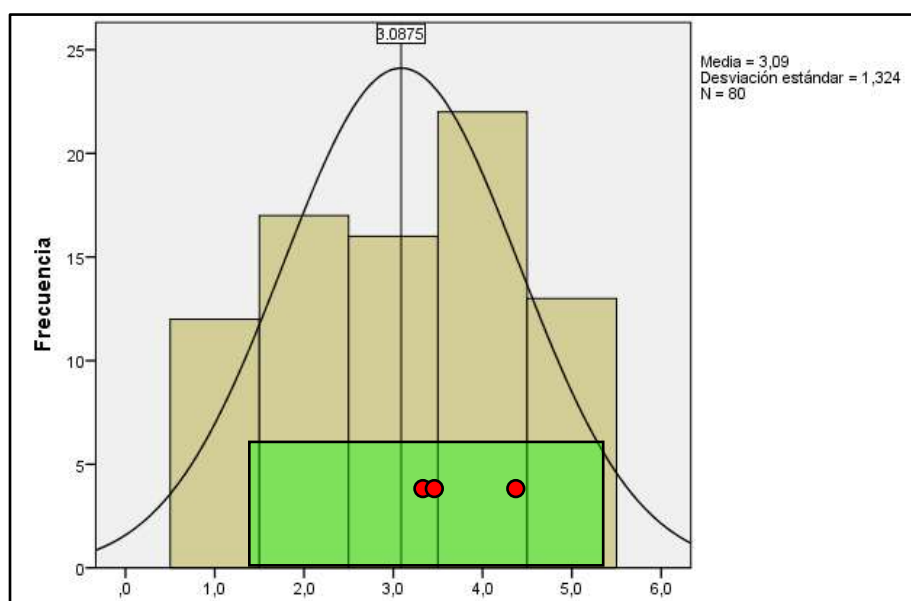
**Tabla 5**  
**¿Cómo calificaría el servicio brindado?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	16	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	16	20,0	20,0	40,0
Neutro	20	25,0	25,0	65,0
De acuerdo	14	17,5	17,5	82,5
Muy de acuerdo	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,00	

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

La calidad del servicio se consolida como uno de los pilares en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por ende, la evaluación de los resultados enunciados, a pesar que evidencia valores promedios y coherentes con las respuestas anteriores, muestra que la organización debe realizar mayores esfuerzos de capacitación a sus colaboradores para que a futuro ello no se traduzca en reducciones del segmento de mercado al que va dirigido la empresa.

La pregunta tocante al clima laboral en la organización que presentó la variable de mayor repetición, fue favorable (4), además, se muestra un valor de la mediana equivalente a las respuestas previas. Al igual, del valor promedio (3.088), se desvían 1.3235 unidades y tan sólo el 15% de los encuestados manifiestan una posición desfavorable en cuanto al clima laboral.



**Figura 6**  
**¿Cómo calificaría el clima laboral?**

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

**Tabla 6**  
**¿Cómo calificaría el clima laboral?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	12	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	17	21,3	21,3	36,3
Neutro	16	20,0	20,0	56,3
De acuerdo	22	27,5	27,5	83,8
Muy de acuerdo	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,00	

Fuente: Datos de la encuesta, 2017.

La distribución de los datos en esta pregunta muestra la heterogeneidad de opiniones acerca de este criterio de carácter interno de la organización. Igualmente, se requeriría contrastar estos datos con información que provenga de grupos focales o la aplicación de otro tipo de instrumentos de carácter cualitativo, que facilite conocer a profundidad las razones acerca de este tipo de valoración y que, adicionalmente, se orienten a todos los colaboradores de la empresa.

Finalmente, una vez se analizaron los resultados obtenidos en la encuesta, a través del programa estadístico SPSS, teniendo en cuenta la estadística descriptiva y especialmente las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), se concluye que el problema planteado está justificado cuantitativamente.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

Los sistemas de gestión contribuyen al desarrollo y crecimiento de las organizaciones en los sectores público y privado, al estilo de liderazgo, al ciclo de vida o diseño organizacional. Por ende, urge en la actualidad que los administradores de las organizaciones desarrollen diagnósticos claros que identifiquen las fortalezas y limitaciones de las empresas, a la vez que promuevan cambios paulatinos en el mejoramiento de la gestión de las mismas.

Asimismo, el diagnóstico efectivo de la situación actual en la organización estudiada, visualizado a través de encuestas, permitió profundizar en relación con el tipo de organización, los procesos de control, el clima y cultura organizacional, al igual que la proposición de estrategias y procesos que se recomienden, sean incorporados en el diseño del sistema de gestión actual.

De otro lado, la evaluación de los parámetros tenidos en cuenta para el diseño del sistema de gestión en la dirección de vivienda, a través de las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), ha consentido determinar los aspectos en los cuales la empresa debe enfocar los esfuerzos, y algunas de las medidas como podría ser considerado el sistema de gestión. Particularmente, en los resultados se observa la necesidad que la organización desarrolle acciones tendientes a mejorar el cumplimiento de la calidad del servicio; dichas

acciones de ser implementadas, incidirán en la percepción global de la gestión evaluada. Adicionalmente, se recomienda que la organización objeto de estudio solicite los recursos económicos requeridos, a fin de adquirir una plataforma informática acorde al diseño y necesidades planteadas, los mismos que obedezcan al levantamiento de la información y a la problemática expuesta en esta investigación. Al igual, se sugiere socializar ante los clientes la implementación de la plataforma del sistema de gestión, con el propósito de minimizar el impacto por el cambio en la administración.

Finalmente, se identificó como principal limitación del estudio la selección del paradigma metodológico cuantitativo, con lo cual se recomienda para investigaciones posteriores desarrollar conjuntamente otro tipo de instrumentos de carácter cualitativo, los cuales faciliten el conocimiento de las causas en cuanto a las problemáticas identificadas. Igualmente, este trabajo representa un esfuerzo importante que podría ejecutarse en distintos sectores económicos, a la vez que facilitaría la gestión que actualmente desarrollan los empresarios en un mercado altamente competitivo.

## REFERENCIAS

- Apunte-García, R. & Rodríguez-Piña, R. (2016). Diseño y aplicación de sistema de gestión en Inventarios en empresa ecuatoriana. *Ciencias Holguín* 22(3) : 1-14, 2016.
- Araya, C., Rodrigo, P. & Morales, F. (2014). ¿Es Chile Un Mercado Competitivo? Análisis De La Persistencia De La Rentabilidad Aplicando Un Panel Dinámico. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 24(51) : 113-126.
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Buchtik, L. (2011). Proyectos exitosos en América Latina. *Project Management Institute*. Recuperado en marzo 8 de 2019, de <http://amerialatina.pmi.org/~media/Files/latam/Argentina-Capitulo-Nuevo-Cuyo/2011-AR-NC-Buchtik-ProyectosExitosos.aspx>
- Carmona, P., Martínez, J. & Pozuelo, J. (2013). Diagnostico económico-financiero de la empresa cooperativa (un estudio comparado de los años 2004 y 2007)<sup>1</sup>. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos* 110 : 43-95.



- Chaves, R. & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: Innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC – España* 93 : 5-50.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- El Tiempo (2017). *Cada año se liquidan en Colombia cerca de 140 empresas*. Recuperado en marzo 8 de 2019, de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-liquidadas-en-colombia-cada-ano-por-supersociedades-78394>
- Fernández, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A. & Rodríguez, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *DYNA* 78(167) : 44-49.
- Franco, M. & Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: Un estudio de caso en el sector salud. *Estudios Gerenciales* 26(114) : 77-97.
- Gasparetto, T. & barajas, A. (2016). Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: diferencia acumulada de puntos. *Revista de Administração de Empresas* 56(3) : 288-301.
- Inche, J., Chung P. & Salas, J. (2010). Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad académico administrativa en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Industrial Data* 13(2) : 9-14.
- Innocreatividad (2012). *Técnica creativa Brainstorming*. Recuperado en marzo 8 de 2019, de <https://innocreatividad.com/tag/marketing/page/2/>
- López, K. (2016). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad y Empresa* 17(29): 131-155.
- López, F. & Gutiérrez, H. (2015). La gestión del conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones. *Revista de investigación en ciencias estratégicas* 2(2) : 84-111.
- Medina, C. & Posso, C. (2018). Cambio técnico y polarización en el mercado laboral. evidencia para Colombia. *El Trimestre Económico* 85(2) : 365-410.
- Mejía-Argueta, C. Higueta-Salazar, C. & Hidalgo-Carvajal, D. (2015). Metodología para la oferta de servicio diferenciado por medio del análisis de costo de servir. *Estudios Gerenciales* 31(137) : 441-454.



- Mussoi, A., Lunkes, R. & Valverde R. (2011). Misión Institucional: Un análisis de la efectividad y de los principales elementos presentes en las misiones de empresas brasileñas de capital abierto. *REGE Revista De Gestão* 18(3) : 361-384.
- Osorio Tinoco, F., Gálvez Albarracín, E. & Murillo Vargas, G. (2010). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. *Cuadernos de Administración* 43: 65-80.
- Pardo, C. & Alfonso, W. (2015). *Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia*. Instituto del fracaso. Recuperado en marzo 8 de 2019, de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M., Abella-Garcés, S. & Martínez-Sánchez, A. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, 45: 16-33.
- Rengifo, A. & Ramírez, D. (2010). *Diseño de un sistema de gestión administrativo para la asociación "Asomujeres Proactivas" en el municipio de Pereira Risaralda*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Rubio-Rodríguez, G. (2016). *Diseño de un sistema de gestión para la dirección de vivienda de la armada del Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Téllez, C. (2015). *Aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial Hotelera en Colombia: reflexiones a partir de la perspectiva cualitativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Terceño, A. & Guercio, M. (2011). El crecimiento económico y el desarrollo del sistema financiero. un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17(2) : 33-46.
- Vergara, G. (2009). *¿Qué es un Sistema de Gestión?* Recuperado en marzo 8 de 2019, de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>