

**ANALIZAR LOS COMPONENTES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE SE
DESARROLLAN EN LA EMPRESA FUERZACTIVA S.A.S. Y DAR SOLUCIONES
PARA EVITAR UN CIERRE DEFINITIVO.**

EDGAR JAVIER VILLATE LEAL

DIEGO ANDRES PUERTAS NIÑO

ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN – ESPECIALIZACIÓN

UNIVERSIDAD E.A.N.

BOGOTÁ D.C. 2020

RESUMEN

La investigación nos muestra la forma como los procesos administrativos y financieros de esta empresa de BPO & O deben de ser manejados de manera coordinada, oportuna, eficiente y eficaz hacia un objetivo común; identificando y analizando los antecedentes que se vienen presentando al interior de la empresa específicamente en estas dos áreas con el propósito de sustentar soluciones bajo diferentes teorías, investigaciones y estudios que ayudan a que las propuestas y recomendaciones estén fundamentadas y planteadas para solucionar los procesos de gerenciamiento y liderazgo en la toma de decisiones para garantizar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Teniendo como referencia general lo planteado por el Dr. Roberto Hernández Sampieri donde indica que los enfoques de la investigación son visualizados como procesos, los cuales desde el punto de vista se constituyen en rutas alternativas para resolver problemas al interior de las organizaciones. La metodología empleada en esta investigación fue mixta, donde se aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el fin de vincular las apreciaciones de los participantes con preguntas sobre algunos datos precisos frente a los procedimientos claves al interior de la empresa y que tan oportunas son las intervenciones dentro de cada uno de estos. Las variables y categorías de análisis empleadas en esta investigación refieren a la percepción y oportuna intervención que existe dentro de la empresa en las áreas administrativas y financieras, y además teniendo como referencia la experiencia y el desempeño, entre otros.

Como resultado principal de la investigación, se concluyó que para que una empresa pueda sostenerse en el tiempo debe manejar ciertos criterios de evaluación y actuar de manera eficiente en cada proceso, además, de tener el personal adecuado e idóneo, que tengan las actitudes y aptitudes que exige el compromiso que requiere la empresa.

INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación es conocer de qué manera se manejan los procesos, es decir, si son manejados de manera eficiente y eficaz, con el personal adecuado; dada esta problemática se da a conocer un caso en específico, el cual plantea situaciones al interior de la empresa donde sufre todo tipo de inconvenientes administrativos y financieros, pero desconocemos si estos son resueltos en el menor tiempo posible, de tal manera que la investigación apunta a analizar estos procesos; la información que se analiza determina si cada proceso cumple con los criterios que se requieren, si el personal es el adecuado para que cada proceso tenga una respuesta inmediata y se plantee una solución al conflicto, con el objeto de determinar las oportunidades y tener claro los objetivos a alcanzar. Es por eso que varios autores respaldan este tipo de investigaciones, es el caso de Drucker quien fue considerado el filósofo de la administración, el indica bajo su obra *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (Drucker, 1973)¹. La Administración es un cuerpo organizado de conocimientos trata de equipar al administrador con el entendimiento, el pensamiento, el conocimiento y las habilidades para los trabajos de hoy y mañana”. Drucker analiza todo tiempo de herramientas y técnicas para el mejoramiento continuo de las prácticas en la administración; “pues, conviene repetirlo, la administración eficaz de nuestras instituciones es la única opción frente a la tiranía de nuestra sociedad pluralista de instituciones y la meta, el motivo y el propósito de esta obra son preparar la acción eficaz de los gerentes actuales y futuros”. Otro autor como (Galbraith, 1955)² en su obra *El Crac del 29*, indica que la formulación e implementación de una estrategia corporativa, aporta a la identificación de factores principales, donde emerge de la gestión de calidad de los principales componentes administrativos, tales como la planificación, organización, integración o dotación de recursos incluyendo muy especialmente los recursos financieros y humanos, procesos de dirección y control, monitoreo o evaluación. De este la investigación se realiza a fin de establecer que incide dentro de la organización y de cómo puede visualizar y relacionar

¹https://books.google.com.co/books/about/Management_Tasks_Responsibilities_Practi.html?id=wky3AAAAIAAJ&redir_esc=y

²http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362007000300011

diversos fenómenos entre sí, es decir, correlacionar el estudio bajo diferentes hipótesis, lo principal de este tipo de estudios es saber cómo se pueden comportar una variable conociendo el comportamiento de otra relacionada y llegar a evaluar el grado de relación entre dos variables. Bajo estos estándares de los resultados que se obtienen ayudan a visualizar que se deben implementar acciones inmediatas para tener resultados que ayuden a que estos procesos no se vean obstaculizados o se vean entorpecidos, dentro de los resultados se comprende que es necesario apoyar la solución de situaciones dentro de la empresa, además de que es necesario que cada proceso debe ser asignado a personas con la experiencia suficiente y que su desempeño de garantías para sea el mejor en cada proceso.

Como resultado podemos concluir que las problemáticas establecidas bajo los antecedentes en la empresa tienen que ser intervenidos de manera oportuna, con el fin de brindar respuestas eficientes, eficaces y tener un mejor control de cada proceso, por eso los autores en referencia siempre apoyan en que cada organización, empresa o compañía debe de ser manejada con personal idóneo donde siempre abarque estándares de calidad en los componentes administrativos, financieros y demás componentes. La investigación bajo sus estándares y modalidades, señala que es necesario entender que cada proceso debe tener una respuesta inmediata bajo un personal idóneo y capacitado, así mismo, se establece que cada decisión debe de ser acertada y planificada para la permanencia de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La descripción del problema está basado en las malas prácticas empresariales en una empresa en el sector BPO&O, (**REVISTA DINERO, 2017**)³. en donde su línea de negocio está enfocada únicamente en el sector de los restaurantes en sectores de la capital de Colombia (Bogotá), a esto le sumamos situaciones al interior de la empresa donde se ha presentado en la estructura organizacional, como la falta de liderazgo gerencial, una correcta y acertada planeación financiera y cambio en su política mercadeo, además de estas dificultades, también se presentan otros temas con sus clientes, quienes se retrasan con los respectivos pagos o dejan de pagar sus obligaciones contractuales por diferentes causas, entre estas la disminución de sus ventas, problemas operacionales, situaciones personales, etc; además en la actualidad el país enfrenta una situación preocupante con el virus **SARS-CoV-2** (COVID 19). Por tal motivo la investigación establece preguntas para determinar soluciones y comprobar la falla en cada proceso y ser intervenido a tiempo, además la investigación se apoya con autores que sustenten toda teoría, investigación, estudios, trabajos para definir las soluciones a la problemática, una de estas es, “de qué manera podemos evidenciar que los procesos al interior de la empresa están afectando su participación en el mercado”, o como base principal de la investigación establecemos y planteamos esta pregunta “qué componentes administrativos y financieros pueden ser detectados en la empresa para tomar mejores decisiones y lograr su permanencia en el mercado”.

La finalidad de esta investigación es analizar los procesos y mecanismos que ocurren en el ámbito interno de la empresa que resultan en problemáticas propias. Estos procesos son determinantes en la supervivencia, adaptación y, en general, perdurabilidad de la empresa, además del éxito que ella pueda manifestar.

³ <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

Por tal motivo la presente investigación tiene como fin analizar y evaluar la situación actual de la empresa. la cual no posee los resultados esperados sabiendo que las cosas se están haciendo de la mejor manera, pero existen ciertas dificultades al interior como exterior, al abordar los elementos y procesos que se encuentran más en función del interior con estrategias dirigidas al mejoramiento continuo de cada proceso, en este ámbito como dimensiones de estudio los aspectos de **conveniencia**, ayudan a descifrar en que aspectos al interior de la empresa están causando errores que no ayudan al progreso significativo, estos pueden ser intervenidos a tiempo haciendo que se replanteen procesos o estrategias que vayan a un cambio de política gerencial, administrativa, comercial, financiera y se mejore a niveles de estabilidad empresarial, al interior de la compañía existen factores que intervienen de manera directa en el desarrollo de la actividad y así mismo con el buen funcionamiento de la misma, hablamos de temas como la **relevancia social**, que permite verificar que la empresa necesita ser evaluada con medidas, culturales y de valores que les permitan perdurar a largo plazo, **implicaciones prácticas**, donde se requiere que la empresa busque la solución de problemas al interior, ayudando a que estas situaciones no afecten el futuro de esta, **valor teórico** de la investigación, que ayuda a conocer las problemáticas, abordarlas y dar soluciones en beneficio, para esto se requiere manejo de contextos al interior o exterior de la empresa así mismo estudios o teorías que respalden la solución de conflictos y la **utilidad metodológica** esta investigación que busca obtener desde diferentes perspectivas como la empresa ha incurrido en múltiples errores y cuáles son sus múltiples soluciones para la toma de decisiones acertadas y ayuden al mejoramiento continuo de cada proceso; estos componentes sobre la gestión y la dirección empresarial tienen mayor dominio.

MARCO TEÓRICO

Según autores las empresas buscan establecer la planeación estratégica en un esfuerzo sistemático, en donde se constituye sus objetivos, propósitos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos que se establecieron, es decir, el planeamiento estratégico que viene desarrollando esta empresa es un proceso de actividades cuyo fin es el de generar estrategias que sirven como instrumento de gestión.

En la presente investigación se enfoca principalmente en las teorías, estudios y demás actuaciones, es el caso del autor Drucker quien manifiesta bajo sus conocimientos que las empresas que son súper estrellas hasta cierto punto, y se hallan en apuros o sumidas en crisis aparentemente ingobernable, desconociendo el origen de casi todas esas crisis no es debido a que las cosas se estén haciendo mal. De hecho, en la mayoría de los casos se está haciendo lo correcto, pero sin resultados. ¿Qué explica esta aparente paradoja? Las suposiciones sobre las cuales se ha construido y se gestiona la organización ya no funcionan. Esas suposiciones son lo que denomina «teoría del negocio», y explican tanto los éxitos de las empresas que han dominado la economía como los desafíos a los que han hecho frente. Y ¿qué te convierte en un líder eficaz? El liderazgo no es cuestión de personalidad o de talento; en estas premisas aportadas por el autor y enfocándonos a la investigación existen ciertos indicadores de logro que nos ayudan establecer y evaluar como:

- a. Los procesos dentro de la empresa deben de ser evaluados, todo a fin de establecer si se están haciendo de la manera correcta o solo deben de hacer ajustes.
- b. La gestión de la empresa aporta a la ejecución de buenas prácticas, es decir, esta maximiza sus procesos en el menor tiempo posible para la toma de decisiones.
- c. El liderazgo es la forma de evaluar la capacidad de sus integrantes y la manera por la cual pueden realizar intervenciones acertadas en el menor tiempo posible.
- d. Las crisis son oportunidades de establecer mejoras y cambios para nuevas prácticas.
- e. Es necesario el mejoramiento continuo de las prácticas, esto a fin de tener procesos adecuados en función de que la empresa mejore cada periodo.

Con el capital humano emergiendo como una fuente sostenible de ventajas estratégicas, las organizaciones se están enfocando en desarrollar propuestas de valor para los empleados que involucren constantemente a su fuerza laboral para que puedan contribuir de manera proactiva al logro de los objetivos organizacionales (**IGI GLOBAL, 2020**)⁴, con esta investigación concluye que las organizaciones constantemente están en la búsqueda de obtener el talento humano suficientemente capacitado y competente, además del compromiso que se obtiene por parte de las dos partes para el mejoramiento constante de resultados.

¿Cuánto de la innovación es inspiración y cuánto es trabajo duro? La respuesta se encuentra en algún punto intermedio, dice el pensador de gestión Peter Drucker, sostiene que la innovación es un trabajo real que puede y debe gestionarse como cualquier otra función corporativa. Es más probable que el éxito sea el resultado de la búsqueda sistemática de oportunidades que de un destello de genialidad. (**HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION, 2002**)⁵

Las empresas de **BPO&O**, tiene como finalidad mejorar el enfoque estratégico y la competitividad de las empresas, las cuales diariamente buscan mejorar la calidad en sus procesos de negocios para generar o fortalecer una ventaja competitiva; Es por ello que como lo menciona (**Hiberus, 2017**)⁶, “En los últimos años, los mercados han evolucionado hacia un entorno más competitivo, en el que las empresas han optado por delegar determinados procesos a un proveedor especializado para poder centrarse en su actividad principal”, mientras otras reconocen que, con una solución combinada, como externalizar varias funciones simultáneamente con el mismo proveedor, se puede lograr el máximo Potencial para mejorar el rendimiento.

⁴ <https://www-igi-global-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gateway/article/252847#pnlRecommendationForm>

⁵ https://apps-webofknowledge-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/InboundService.do?product=WOS&Func=Frame&DestFail=https%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com&SrcApp=RRC&locale=es_LA&SrcAuth=RRC&SID=6BiYioz9PdLJzps3fo&customersID=RRC&mode=FullRecord&IsProductCode=Yes&Init=Yes&action=retrieve&UT=WOS%3A000177090500011

⁶ <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/>

Como es conocido en la actualidad las empresas buscan constantemente cambios que ayuden a mejorar procesos básicos, así mismo lo plantea (Senge, 2000, 2009, 2010)⁷, existen varios componentes que las empresas deben tener en cuenta, en función de una permanente adaptación creativa a entornos dinámicos, complejos. Estos aspectos se refieren de manera resumida a **Dominio de liderazgo creativo**. La relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI (Vázquez, 2015)⁸ nos permite considerar un factor en el éxito de las empresas en el actual siglo para afrontar los exigentes cambios en el entorno económico, el desarrollo de visión concentrada en la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en el logro de los resultados que se demandan, y que esos resultados sean alcanzados de manera oportuna. Es la visión de dirección focalizada, especialmente en estrategia, conocimiento permanente del medio ambiente y el entorno general. (Iger, 2020)⁹

Comunicación abierta y permanente. Una empresa puede sobrevivir sin una comunicación abierta y fluida pero muy pocas organizaciones prosperan sin ella. (Enelec, 2014)¹⁰, lo anterior se relaciona con modelos de profunda y sostenida identidad corporativa. A medida que las entidades se hacen cada vez más complejas, requieren: **1.** centralización de la política de manera jerarquizada a efecto de pedir resultados y ejecutividad a diferentes niveles; **2.** Descentralización de aspectos operativos; y **3.** Apertura de procesos de comunicación entre todos los niveles.

Pensamiento estratégico. Según S.L. Rubinstein “el pensamiento estratégico, en el auténtico sentido de la palabra, consiste en una penetración en nuevas capas de lo existente consiste en plantear y resolver problemas del ser y de la vida, en buscar y hallar respuestas a la pregunta de cómo es en realidad lo que se ha hallado, qué hace falta para saber cómo vivir y qué hacer” (Rubinstein, 1966)¹¹, El pensamiento estratégico busca garantizar un futuro de éxito al sentar bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y

⁷Senge, Peter (2009). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning; Senge, Peter et al. (2010). The Necessary Revolution: Working Together to Create a Sustainable World; y Senge, Peter (2000). Schools that Learn.

⁸ <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7145/retrieve>

⁹ Iger, Robert (2020). Lecciones de Liderazgo Creativo.

¹⁰ <http://blog.enelec.com/mantener-una-comunicacion-abierta-en-la-empresa-para-tener-exito/>

¹¹ <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>

Financieros, el conjunto de elementos cognoscitivos que fortalecen la identidad corporativa, el sentido de equipo y de cooperación conforman una instancia que debe contribuir a promover sistemas y procedimientos, a la vez que posibilita la innovación y adaptación constante y pertinente.

Conformación de una visión institucional o empresarial conjunta. Es la motivación y el conocimiento de metas o finalidades que se ubican en el corto, mediano o largo plazo. Se constituye un elemento fundamental de la identidad corporativa y del desarrollo de la cohesión del equipo humano empresarial en los diferentes niveles. (Ting-Toomey, S. 2007). *Culture and interpersonal communication*; (Levitt, Theodore, 2003 y Morris, Daniel 1999).¹² Los Aspectos anteriormente mencionados son importantes para una empresa, en métodos factibles para proyectos internos, se relaciona con superar las posibles o previsibles dificultades financieras a la vez que se mejora constantemente la competitividad. Para tal efecto, es conveniente determinar cuáles son los proyectos que se constituyen en columnas de sustentación financiera, de contención y complementarias respecto a este tipo de recursos. Para una mayor discusión sobre condicionamientos estratégicos en situaciones de adaptabilidad y restricciones, (Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K., 2008). *Strategy, technology, and emerging organizations*. En J. Hage (Ed.), *Futures of organizations*; y (Levitt, Theodore 2001). *Comercialización creativa*¹³. Los autores indican que la formulación e implementación de una estrategia corporativa, la identificación de factores principales emerge de la gestión de calidad de los principales componentes administrativos, tales como la planificación, organización, integración o dotación de recursos incluyendo muy especialmente los recursos financieros y humanos, procesos de dirección y control, monitoreo o evaluación. A estos componentes se les denomina elementos de plataforma en administración estratégica, es decir, aquella que busca efectos multiplicadores de manera sostenida.

En el sentido de una dirección estratégica, conviene tener presente:

¹² Ting-Toomey, S. (2007). *Culture and interpersonal communication*; Levitt, Theodore (2003). *INNOVATION in Marketing*; y Morris, Daniel (1999). *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*

¹³ (Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K., 2008). *Strategy, technology, and emerging organizations*. En J. Hage (Ed.), *Futures of organizations*; y (Levitt, Theodore 2001). *Comercialización creativa*

El requerimiento de generar consensos sobre el contenido de la estrategia corporativa. Contar con la posibilidad de adecuar más efectivamente el uso de recursos, tener un criterio más claro en cuanto a las acciones que son prioritarias y demarcar funcionalmente lo que serían las actividades que conforman la ruta crítica para el alcance de las metas.

Los recursos humanos deben contar con una gestión que estimule el cumplimiento, según (Dessler, 2001)¹⁴ la define como la política y la práctica que se requiere para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o el personal al puesto administrativo que se ocupa, es decir, la finalidad y la apropiación, sentido de pertenencia. Imponer criterios estrictos de cumplimiento, cuando por otra parte no se reconocen logros y procedimientos de compromiso laboral, es perder oportunidades que de otra forma pueden estimular la concreción de la identidad corporativa y la conformación de equipos de excelencia.

En esta investigación alrededor del documento es necesario indicar que es necesario la realización oportuna de mecanismos y procesos particulares, así como seguir planes e implementación de estrategias específicas en el menor tiempo posible. La buena comunicación es un indicador de gestión para que se convierta en procesos eficientes y oportunos.

A diferentes niveles, es forzosa la apertura de mecanismos constantes de comunicación y la administración del tiempo, tanto en reuniones como en actividades que requieren cumplimientos individuales y de grupo. (Cadez, S. & Guilding, C. 2008).¹⁵

La implementación de estrategias son básicamente tomar elementos relacionados con condiciones estructurales y coyunturas en función de: **1.** Efectos multiplicadores de las acciones; **2.** Reducción en costos fijos y gravitación preferencial en costos variables; **3.** Resultados medibles y sostenibles y **4.** Conformación integral de agendas de impacto inmediato.

Dentro de la administración estratégica existen diferentes enfoques que ayudan a las empresas en sus procesos de seguimiento y direccionamiento hacia mejoramiento continuo

¹⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf

¹⁵ Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting.

operativo.

Enfoque de dinámicos roles administrativos. Según esta perspectiva, los roles o papeles son fundamentales especialmente en la alta gerencia en función de la conducción general de la empresa, situación que se ve aumentada en la medida en que la unidad de producción se hace más compleja y se trata de adaptar a escenarios de creciente competitividad. Este es el caso de las instituciones educativas que buscan mantener y ampliar su cuota de mercado, mediante la excelencia en los servicios de educación superior. (Pride, William, 2005).¹⁶

Enfoque de toma de decisiones. En esta faceta, la organización hace hincapié en las relaciones de contexto con el medio externo, tanto en el aprovisionamiento de insumos, recursos humanos, clientes, y en lo externo en cuanto a la medición cuantitativa y proyección de sus resultados. La toma de decisiones tanto individual como de grupo debe estar plenamente reforzada por mecanismos de control, evaluación o monitoreo, con el fin de identificar y establecer mecanismos correctivos en el proceso de gestión, (Trout, Jack, 2002).¹⁷

Enfoque de sistemas dinámicos. Lo que aquí se resalta es la perspectiva de equilibrios dinámicos y de procesos administrativos que deben generar sinergias, y evitar interferencias en el cumplimiento de las acciones, y los cargos deben ser desempeñados por individuos o grupos competentes. La evaluación se hace con base en resultados más que en promesas o expectativas de cumplimiento. Esto es clave para generar mecanismos de cooperación y estímulo entre el personal de la empresa. En la medida en que las discriminaciones pueden favorecer a personas que, en lugar de resultados concretos, ofrecen recurrentemente promesas de sueños por realizar, en un mañana que se va haciendo nunca, fracasarán tanto los monitoreos, el establecimiento de mecanismos correctivos basados en la automotivación de los laborantes y dinámicas medidas de innovación. La creencia en la validez y aplicación de este tipo de esquemas que se fundamentan en promesas incumplidas se relaciona con el

¹⁶ Pride, William (2005). *Marketing: concepto y estrategias*.

¹⁷ Trout, Jack (2002). *Posicionamiento*

“síndrome negativo de expectativas recurrentes”. (Likert, Rensis 2002 y Robbins, S. P. 2004).¹⁸

En síntesis y según lo descrito por los autores anteriormente mencionados indican que las empresas constantemente están en la búsqueda de mejoramiento continuo, según estudios e investigaciones están en la constante búsqueda de las relaciones personales y los procesos para la gestión si tienen una relación mutua y estos forman parte de modelos de evaluación para la gestión, así lo afirma (**Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en PYMES de Colombia**, 2017)¹⁹, de esta manera concluyen que se tienen resultados positivos entre las competencias y los procesos para la gestión del conocimiento, pero es necesario indagar más en procesos específicos como administrativos, financieros como operacionales, para que las organizaciones implementen nuevos estándares de calidad en sus departamentos para mejorar cada proceso sin desconocer el clima ambiental, esta investigación habla de un tipo de empresas que ayuda a que estos procesos sean especializados dentro de la gestión. La investigación indaga más sobre las BPO&O, en el proceso de la investigación ha visto todo tipo de teorías y estudios que se han aportado y centran a un objetivo principal donde factores como administrativos, financieros y operacionales al interior de la empresa no están dando el enfoque indicado y las fuerzas no son equilibradas, esta situación hace que no sean dirigidas a un mismo propósito, por eso es necesario no desconocer teorías, estudios, investigaciones que arrojan estos autores, las cuales indican que al interior de cada empresa existe una estructura organizacional basada en propósitos y metas, cada departamento al interior de la empresa sea administrativo, mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, etc., deben operar e interaccionar de manera articulada buscando una planificación e integración dando resultados de gestión que se apoya en resultados, así como en los aspectos de eficiencia manejo de

¹⁸ Likert, Rensis (2002). *The human organization*; y Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*

¹⁹<https://www.scopus.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?origin=recordpage&zone=relatedDocuments&id=2-s2.0-85013945081&citeCnt=0&noHighlight=false&sort=plf-f&src=s&st1=%22pymes+colombia%22&st2=&sid=bc7c3245509d9583ffa416b901192bc3&sot=b&sdt=b&sl=31&s=TITLE-ABS-KEY%28%22pymes+colombia%22%29&relpos=0#>

recursos y eficacia producir lo que se requiere. La finalidad sería que sobre una base productiva y competitiva se alcanzaran niveles crecientes de calidad a la vez que se cuidan los aspectos de percepción y valor. Según Drucker sostenía que las viejas formas de dirección de empresas no prestaron atención a las personas ni a los valores, por el contrario, los han subestimado y anulado, de esa manera han debilitado las posibilidades de desarrollo atentando contra sus propios objetivos económicos” (Drucker, 2007).²⁰

A partir de tener baja capacidad administrativa y pocos recursos productivos, se generan por lo regular bajos niveles de producción. Esto en muchas ocasiones trae aparejada una baja productividad y poca generación real de ingresos. Es posible distinguir ya aquí componentes que tienden a profundizar las condiciones en las cuales la pobreza se hace un problema recurrente, que profundiza y permanece como condición de vida de importantes sectores sociales, (Diesing Paul, 200).²¹

Con ello el cuadro se completa dando por resultado menor capacidad de satisfacer necesidades básicas, lo que repercute en baja capacidad de gestión y en bajos niveles de reinversión. Además, tómese en cuenta que existen condicionantes que impiden a los sectores de menores recursos suficiente acceso al financiamiento bancario privado, (Myrdal, Gunnar, 1969).²²

En algunos casos, estos obstáculos a financiamiento se manifiestan por carencia de infraestructura del sistema bancario, en especial en zonas rurales. Otro de los valladares sería el no contar con garantías a fin de tener acceso a recursos financieros. En esto cobran sentido los mecanismos en los cuales la garantía no es hipotecaria sino prendaria, es decir, con base en el trabajo y la asistencia técnica; en general aquí tienen relevancia los mecanismos en los que se basan las operaciones de la banca de desarrollo, (Giere, Richard, 2002).²³

²⁰http://apps.webofknowledge.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=18&SID=6BiYioz9PdLJzpsz3fo&page=1&doc=1

²¹ Diesing, Paul (2003). *How does Social Science Work? Reflections on Practice*

²² Gunnar (1969). *OBJECTIVITY in Social Research*

²³ Giere, Richard (2002). *Understanding Scientific Reasoning*.

MARCO INSTITUCIONAL

Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos (Capriotti, 2009)²⁴

Las empresas **BPO&O** en Colombia han tenido un significativo crecimiento y más en la actualidad bajo las circunstancias de salud pública, donde la alternancia de la presencialidad y teletrabajo se convirtieron en la mejor alternativa, como lo indican en (**LA NOTA.COM, 2020**)²⁵, pero no todas las empresas en este sector pueden realizar esta labor debido a su línea de negocio donde es necesaria la presencialidad. Este tipo de empresas como se ha descrito a través de la investigación son importantes para la tercerización y mejoramiento de cada proceso, de tal manera que ayudan a que las empresas cumplan con unos estándares de calidad en su talento humano, la empresa **FUERZACTIVA S.A.S.** hace parte dentro de este sector de la economía que está constantemente en el mejoramiento de cada, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en el sector de Barrios Unidos, con una actividad principal según CIIU a **ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE EMPLEO TEMPORAL**, en la actualidad sus nichos de mercado están enfocados a manejar el talento humano en restaurantes en la ciudad de Bogotá, actualmente trabajan en sectores como La Macarena, Zona G, Parque de la 93, entre otros. Ofrece productos como manejo de nómina total y servicios asociados a esta, perfilamiento de personal y pago de parafiscales. Lo que se busca con esta investigación es verificar y sobre todo ubicar que procesos al interior y exterior de la empresa afectan, que decisiones son acertadas o no generar conceptos de evaluación y una solución.

²⁴ <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

²⁵ <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-contact-centers-y-bpo-de-colombia.html>

METODOLOGÍA

La cultura organizacional se ha convertido en un tema controvertido para múltiples autores e investigadores, ya que existen variaciones teóricas entre su concepto y su importancia. (Sampieri, 2014)²⁶ es decir, el propósito de la investigación fue realizar una revisión documental para analizar el concepto de un enfoque mixto para clasificar y entender varios puntos de vista.

1.1. Enfoque.

Esta investigación empleará un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), el cual se ajusta a las necesidades del planteamiento del problema y a su vez, permitirá alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Según (Sampieri, 2004)²⁷ “los enfoques cuantitativo y cualitativo son alternativas en la indagación de diversos fenómenos y hechos, y resultan complementarios, cada uno se utiliza respecto a una función para ello y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos” la anterior apreciación destacamos la importancia que tienen los dos enfoques dentro de esta investigación, teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo busca identificar componentes internos y externos dentro de la empresa, donde se tomen mejores decisiones tanto a nivel administrativo y financiero.

1.2. Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación corresponde a **no experimental**, la situación existe además se observa, por lo tanto, no existe la necesidad de construirla. Por tal motivo se analizan las

²⁶ <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85047998566&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&citedAuthorId=56557075600&imp=t&sid=cfdc49cb18bfeca5111e6568dc696318&sot=cite&sdt=cite&cluster=scopubyr%2c%222018%22%2ct&sl=0&relpos=1&citeCnt=3&searchTerm=#references>

²⁷ <https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1600638908&Signature=AEBjPAICIFbKLhysSbbmj7EVI4xrM~O9VN4exE20gUwnDQqFXgmace4Gd2i3RdTAXu7U9Vpha97NnxHG6h3IrvJDfOXQNZAOfqVTTGU9-HyHaJXCMBvkC6UWYKZVB8v0RkvGOLTjxsqGC9al~5YSSH-2sYsGOFRRn5s9rgLztiXpm-0gcAcN5UevjH~n1oAi~zV~wq-I2JX~LwlkRd0RIWTz8chNm57lfyuao1vSS6vdFWKdiJ7S2pVGX8krwuJYMA~yklwEg3vb5NIGF1zgYWwVU8fGFMuZGDpioXeKuc2~TLuMSrod50xauTMSZAew0xAkeSCmxe7Bbcdi6~Zg&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

variables en un momento específico, que permita determinar la relación entre las variables independientes, sin posibilidad de manipularlas. Así mismo lo indican (Hernández, Fernández & Baptista, 2006)²⁸, en su libro Metodología de la Investigación “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

1.3. Tipo de Investigación.

Según (Hernández, 2014)²⁹ “La investigación correlacional es un tipo de estudio que tipo como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cualitativos miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones), es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”. Esta investigación no experimental busca que medir dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas.

1.4. Hipótesis.

Según (Sampieri, 2011)³⁰ indica que una hipótesis dentro de un proceso de investigación, presenta una clasificación de los tipos de hipótesis en la investigación científica, define el concepto de variable y explica maneras de deducir y formular hipótesis, es decir, que se puede establecer como la relación entre el planteamiento del problema, el marco teórico, el tipo de investigación y las hipótesis. *“Los componentes administrativos y financieros son en realidad aquellos que miden dentro de una empresa su desempeño, además de generar criterios de evaluación para tomar las mejores decisiones a futuro”*.

²⁸ <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologc3ada-de-la-investigac3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>

²⁹ https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Roberto+Hern%C3%A1ndez-Sampieri+investigacion+correlacional&ots=TjSd_SYmM_&sig=V6OhXZpbxChi_de-sGoNg6j_uC0#v=onepage&q=Roberto%20Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20investigacion%20correlacional&f=false

³⁰ <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84995511509&origin=resultslist>

1.5. Variables.

Lo cuantitativo y lo cualitativo son referentes que se utilizan para conocer y explicar la realidad científica, han sido muchas las aportaciones que se han hecho sobre el tema, ofrecen al investigador dos enfoques que se excluyen o incluyen entre sí. (Cienfuegos, 2007).³¹

Al proponer un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) es necesario realizar un análisis de datos donde fue necesario definir, tanto unas variables para el análisis de las encuestas, todo a fin de generar un propósito de medir el resultado de la investigación.

1.5.1. Componentes administrativos y financieros (Variable dependiente)

1.5.2. Toma de decisiones (Variable independiente)

En este orden de ideas, es preciso resaltar la importancia que tuvieron estas variables en relación con el objetivo de la investigación, pues lo que se quería plantear fue que los componentes son la manera de investigar si se plantean de la manera adecuada para generar respuestas inmediatas a situaciones que lo requiere.

Además, se determinó tres (3) categorías por el análisis cualitativo los cuales

1.5.3. Percepción frente a desempeño personal

1.5.4. Experiencia en el sector

1.5.5. Manejo de situaciones complicadas (crisis empresarial)

A partir de estas categorías fue posible analizar e interpretar los resultados arrojados por los participantes en las entrevistas, ya que cada respuesta estuvo enmarcada en estos tres aspectos.

1.6. Definición Operacional.

Dentro del proceso que se da inicio, las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición

³¹ file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LoCuantitativoYCualitativoEnLaInvestigacion-5663208.pdf

conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, (Bridgman, 2018).³²

Esta investigación utiliza dos técnicas de recolección de datos, una de corte cualitativo y otra de corte cuantitativo, la primera realiza entrevistas semiestructuradas, y la segunda se aplicarán encuestas.

1.6.1. Entrevista semiestructurada

La técnica con el fin de recolectar y obtener datos e información, es con el fin de conocer varios puntos de vista, opiniones, ponencias, críticas, todos estos datos dentro de su respectivo análisis. Según (Hernandez, 2008)³³ “la entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo” Aplicar a la entrevista semiestructurada da un acierto en la investigación, dado que permite explorar ampliamente la forma cómo se están llevando a cabo los procesos administrativos y financieros al interior de la empresa, siguiendo una ruta ordenada y específica, pero también abriendo la posibilidad de generar conversaciones significativas que surjan de manera natural y/o espontánea.

La ruta de la presente investigación se transa en las entrevistas, señalando los temas claves, que serán abordados en la aplicación de esta técnica.

- 1.6.1.1. Experiencia laboral: ¿Cuántos años lleva trabajando dentro de la compañía Fuerzactiva S.A.S.?
- 1.6.1.2. Perfil Profesional: ¿Qué perfil profesional tiene dentro de la empresa?
- 1.6.1.3. Función o rol: ¿Qué rol desempeña dentro de la empresa?
- 1.6.1.4. Percepción frente a su función dentro de la crisis: ¿De qué manera puede usted dar soluciones dentro de su labor?

³² https://es.wikipedia.org/wiki/Definici%C3%B3n_operacional

³³ [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62504252/408-Texto_del_articulo-1615-1-10-2015061620200327-23663-1p3kxx7.pdf?1585343840=&response-content-disposition=\(...\)](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62504252/408-Texto_del_articulo-1615-1-10-2015061620200327-23663-1p3kxx7.pdf?1585343840=&response-content-disposition=(...))

- 1.6.1.5. Experiencia en empresas: ¿En cuántas empresas ha trabajado y que funciones ha desempeñado dentro de estas?
- 1.6.1.6. Percepción sobre la selección de personal de un proyecto: ¿Cuál cree que es el proceso ideal que deberían tener las compañías para seleccionar a los empleados que trabajarán en un proyecto?

1.6.2. Encuestas

La segunda técnica con el fin de recolectar y obtener datos e información que se estableció la realización de encuestas que permitan identificar cómo ha sido el desarrollo de otros roles dentro de la empresa así mismo de los diferentes. Según (D'Ancona, 2001)³⁴ “la encuesta constituye una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta. Puede utilizarse de forma aislada, o en conjunción con otras estrategias de investigación

A continuación, se presenta el orden de las preguntas que se realizarán en las encuestas.

- 1.6.2.1. ¿Cuál de los siguientes roles desempeña dentro de la empresa?
a. Gerente b. Coordinador c. Rol Operativo d. Otro. Cuál_____
- 1.6.2.2. ¿Cuántos años de experiencia tiene participando en empresas?
a. 0-2 b. 3-5 c. 6-8 d. 9 o más
- 1.6.2.3. ¿Cuál es su nivel académico?
a. Bachillerato b. Técnico o tecnológico c. Pregrado d. Postgrado e. Doctorado
- 1.6.2.4. ¿De qué manera cree que son manejados los procesos de la empresa?
a. Acertadamente. b. Equivocadamente. c. Acertada pero demorada. d. Equivocada, pero con prontitud.
- 1.6.2.5. ¿Considera que cuenta con los conocimientos y competencias necesarias para la solución de situaciones difíciles dentro de la empresa?
a. Sí, por qué_____ b. No, por qué _____

³⁴ <https://scholar.google.es/citations?user=3SCVrlgAAAAJ&hl=es>

1.6.2.6. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera más importantes para participar dentro de la empresa?

a. Experiencia b. Conocimiento en la solución conflictos administrativos y/o financieros c. Ser recomendado por los altos mandos

1.6.2.7. ¿Qué factores cree usted que influyen dentro de la empresa que puedan afectar con su libre desarrollo?

a. Administrativos. b. Financieros. c. Comerciales. d. Externos. e. Todos. f. Ninguno.

1.6.2.8. ¿Cree que una respuesta inmediata puede ayudar a que la empresa tome decisiones acertadas a corto plazo?

a. Si, por qué _____ b. No, por qué _____.

1.6.2.9. ¿Qué competencias debe tener un empleado para poder desempeñarse dentro de una empresa de estas características?

a. Liderazgo, actitud, trabajo en equipo, habilidades interpersonales: comunicación, colaboración, solución de problemas. b. Conocimientos técnicos.

ANÁLISIS DE DATOS

Como señala (Pérez, 1994)³⁵, diseñar una estrategia de actuación sin un modelo conceptual previo nos llevaría a una interpretación y posterior análisis de los datos un tanto dudosa y posiblemente imprecisa.

Los datos obtenidos dentro de las técnicas empleadas se dividen en varias. Para la información que se obtuvo del método cualitativo se hizo lo siguiente:

Análisis de datos cualitativos

- Categorización de la información

Dentro de las entrevistas se obtuvieron datos importantes y se definieron tres categorías deductivas, por medio de las cuales se pudo tener una mejor comprensión de los datos que se obtuvieron de los participantes. Esas categorías fueron: Solución de situaciones dentro

³⁵ <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

de la empresa, Experiencias en la empresa y desempeño. Cada una de las categorías conllevó a la creación de dos o más categorías inductivas, dentro de las que se pudieron destacar: experiencia laboral, decisiones gerenciales, percepciones de desempeño, entre otras.

- Tabulación de datos cualitativos

En esta etapa se organizaron los datos recogidos de los participantes, con base en las preguntas y contra preguntas que se realizaron en las entrevistas. Adicionalmente, se realizó un ejercicio de tabulación, representado de forma horizontal, con el objetivo de comparar las diferentes respuestas que dieron los participantes para una misma pregunta. En esta etapa se tuvieron en cuenta, tanto las preguntas planeadas para la entrevista semiestructurada, como las contra preguntas que surgieron durante la aplicación de esta técnica.

Interpretación de datos cualitativos

- Los resultados de las entrevistas individuales
- El marco teórico

1.7. Población y Muestra

La Población según (Castro, 2003) ³⁶ se divide en dos, una es la finita que es medible y la otra infinita que no se puede medir. La Muestra según (Tamayo, 2006) ³⁷ "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada"

Las personas dentro de esta investigación fueron escogidas dentro de grupo de amigos perfiles personales de redes sociales. Dentro de los perfiles de los participantes se encuentran profesionales como Ingenieros de Sistemas, Contadores, Financieros, Administradores de Empresas, Psicólogos, Economistas, entre otros. El rango de edad de la población fue de 25 a 70 años, hombres y mujeres, quienes desempeñan diversos cargos a

³⁶ <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html#:~:text=una%20parte%20o%20el%20subconjunto,130>.

³⁷ https://www.academia.edu/7012157/MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO

nivel laboral, específicamente dentro de las distintas Gerencia, Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Cuentas por Pagar, y Comercial. La muestra que se estableció para los dos métodos variaron, con el propósito de hacer un análisis riguroso y consecuente con el tiempo de ejecución de este proyecto. Para el caso de la metodología cualitativa se aplicó la técnica a 20 personas únicamente, mientras que, para la metodología cuantitativa se reunieron los resultados de 30 integrantes.

Percepción del perfil y experiencia

Sobre la base de (Meyer & Schwager, 2007)³⁸, podríamos definir una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas, de tal manera es necesario analizar si el personal dentro de la empresa cumple con los estándares de poder desarrollar una actividad compleja y si está en la capacidad de responder a la exigencia, los roles dentro de la empresa deben de ser claros y concisos para la solución de conflictos, a veces no sabemos si la experiencia es suficiente 'o si necesitamos algo más de estudios relacionados con la labor que desempeña.

Experiencia en empresas

Con respecto a la experiencia que han tenido los participantes en el desarrollo de proyectos se puede evidenciar que la población encuestada tiene muy poca experiencia o casi no han trabajado en otro sector. Según (Barón, 2012)³⁹ Primeras experiencias laborales de los profesionales colombianos: probabilidad de empleo formal y salarios, por lo tanto, se puede decir que la mayoría de empleados no han vivido la experiencia suficiente para generar confianza a un rol específico o una responsabilidad en una tarea específica. Ahora bien, de acuerdo con la información arrojada por los participantes, es preciso decir que la falta de experiencia puede incidir, en cierta forma, en el tiempo de ejecución de las tareas, lo que podría generar atrasos en el plan de cualquier proceso.

³⁸ <http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07/una-definicion-de-experiencia-laboral.html#:~:text=Sobre%20la%20base%20de%20Meyer,procedimientos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20personas.>

³⁹ <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n76/n76a03.pdf>

Desempeño laboral

Según (Ramos-Villagrasa, 2019)⁴⁰ El desempeño laboral se considera la “última variable dependiente” en la gestión de recursos humanos, convirtiendo su evaluación en una cuestión de capital. Esta categoría estuvo presente todo el tiempo en la investigación, puesto que fue un elemento que se expuso de forma constante a lo largo del discurso de los participantes, quienes hablaron de las funciones que ejercen dentro de la empresa. Adicionalmente, destacaron la importancia de su experiencia laboral en la eficacia y eficiencia del cumplimiento de sus tareas, pero sienten que hay fallas importantes dentro de la organización que afecta el desempeño, dentro de la entrevista todas coinciden que la empresa requiere cambios urgentes, no queda registrado en la entrevista pero hablan de conductas por parte de una integrante que generaba discordia y malestar en cada proceso por actitudes, este proceso tardo más de 5 años en ser detectado generando muchos inconvenientes, a que se deduce esto a la falta de medidas correctivas a tiempo que ayuden a que el desempeño sea optimo y generar un ambiente agradable de trabajo, otros resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se encontró que cuando los participantes hablan de desempeño laboral siempre hacen referencia a las estrategias que han empleado para cumplir cabalmente con sus responsabilidades, así mismo lo menciona (Chiavenato, 2000)⁴¹ el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, otorgando importancia al ámbito positivo del desempeño, más que a las acciones de poca conveniencia, que en ocasiones, se podrían ejercer dentro de un proyecto. Por otro lado, con el desempeño laboral aparece un concepto nuevo que hace referencia al esfuerzo que deben imprimir los empleados en cada una de sus labores y a las sensaciones que tienen frente a la distinción hallada entre las funciones que realizan y las que desempeñan en la empresa.

⁴⁰ <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079664071&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22desempe%c3%b1o+laboral%22&st2=&sid=4f8766fdf80d7890a522c541ae26d74e&sot=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28%22desempe%c3%b1o+laboral%22%29&relpos=1&citeCnt=6&searchTerm=>

⁴¹ https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci_arttext

La empresa

Aunque todos demuestran una satisfacción dentro de sus funciones también indican ciertos descontentos que sienten que deben de ser intervenidos de manera eficiente y de manera urgente, lo manifiestan dentro de las entrevistas en donde sienten que es necesario cambios positivos para mejorar y no empeorar el desarrollo de la empresa, ya que por estas situaciones se han cometido errores que son en ocasiones castigadas con llamados de atención, lo indica la participante 6 en donde dice que es bueno generar un sistema contable más moderno que optimice el trabajo y no tengamos miedo de que las facturas o diferentes procesos contables queden mal, así mismo indica la participante numero 4 indica que deberían existir roles específicos y no mezclar las tareas asignadas con otras funciones, dado que esta persona cumple diferentes funciones dentro de la empresa como asistente, tramitar incapacidades y apoyo a la contratación, cada rol debe de ser específico y cada proceso debe de ser apoyado con personal capacitado.

CONCLUSIÓN

Como conclusión y de acuerdo con el objetivo de esta investigación, correspondiente a analizar e interpretar los factores administrativos y financieros de la empresa para generar criterios de evaluación para tomar decisiones acertadas y planificadas en el corto, mediano y largo plazo; así mismo lo indica (Espinosa-Moré, 2012)⁴² la evaluación empresarial se torna una tarea compleja, en la medida en que es necesario tener en cuenta, no solo las interrelaciones que se producen al interior de la empresa, sino además, las de ésta con su entorno, es decir, teóricamente no existe un procedimiento taxonómico y jerárquico, ya establecido, sobre la forma como se debe manejar cada proceso dentro de la empresa y su entorno, pero gracias a esta investigación es posible determinar los factores que deben tenerse en cuenta para poder mejorar cada acción y ser ejecutada en el tiempo establecido, determinar cómo y de qué manera se incurre en errores, o la falta de intervenciones inmediatas e idóneas que contribuya al alcance de los objetivos de la empresa.

⁴² <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433595010.pdf>

El primer factor a identificar es la **motivación** o interés, pero como se logra, según (Sexton, 1977)⁴³ se refiere a la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”, de esta manera dentro de las organizaciones que tan necesaria es la motivación, lo que busca toda organización es generar compromiso empleado – empresa, generar cierta convicción, generando confianza, agrado en cada proceso al cual va a desenvolverse mucho mejor, así mismo estará más enfocado en alcanzar los objetivos esperados, aprovechará mejor los recursos que se le asignen y se esforzará mucho más, es como lo indican (London & Mane, 1997)⁴⁴ que hace referencia a la motivación profesional con tres aspectos como la “Resistencia Profesional” la relacionamos como el grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo otro aspecto es “Perspicacia Laboral” es el grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales y por último la “Identidad profesional” y es el grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo

El segundo factor identificado refiere a los **conocimientos específicos** del área que debe tener un empleado para poder crecer a nivel empresarial, pues no todas las personas que trabajan dentro de la compañía pueden realizar labores específicas por desconocimiento o falta de experiencia, por eso algunos autores indican como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización” (Adams & Lemon, 2003)⁴⁵

El tercer factor identificado en esta investigación es la **experiencia laboral** que según (Meyer & Schwager, 2007)⁴⁶ afirman que la experiencia laboral es un criterio de selección que refiere a los conocimientos que se adquieren a lo largo del tiempo y profesional con la

⁴³https://books.google.com.co/books/about/Teor%C3%ADas_de_la_organizaci%C3%B3n.html?id=wXT2PAAACAAJ&redir_esc=y

⁴⁴ <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

⁴⁵ <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>

⁴⁶ <http://www.saece.com.ar/docs/congreso6/trab055.pdf>

que deben contar la empresa; pues si bien es cierto que todas las personas están en la capacidad de aprender y crear una carrera con oportunidades como las que se encuentran dentro de un proyecto de vida, un líder debe determinar cuál es la urgencia de éste en la empresa, para saber si puede asignar empleados con los que obtenga resultados de forma inmediata o si es posible vincular a personal nuevo que tenga las cualidades necesarias, pero que sea la primera vez que se enfrente a un reto como este.

El cuarto factor identificado, para tener en cuenta, refiere a las **competencias y habilidades** que se espera que un empleado tenga, las competencias las definen (Alles, 2017)⁴⁷ como “características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”. Estas competencias se dividen en tres: las competencias blandas, que corresponden a las cualidades que debe tener un aspirante como ser un buen líder, tener excelente disposición y actitud, y saber trabajar en equipo. En segundo lugar, están las competencias duras, las cuales están relacionadas a los conocimientos y nociones técnicas; y, por último, las habilidades interpersonales, con las que es posible reconocer si un empleado tiene capacidad para comunicarse y gestionar problemas que se presenten en el camino.

Las competencias son formas de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, (Chiavenato, 2007)⁴⁸ son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas.

Existen otros autores que ayudan a profundizar más sobre la conclusión de esta investigación, es el caso de Taylor y Fayol, los cuales que con teorías enfocan desde el siglo pasado de como las empresas u organizaciones deben de funcionar, con mecanismos

⁴⁷ <https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alles%2C%20las%20competencias%20son,el%20desempe%C3%B1o%20de%20un%20individuo.>

⁴⁸ <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBR0000647/C1.pdf>

Muy estructurados y enfocados en la eficiencia de cada proceso en las organizaciones, (Fayol, 1895)⁴⁹ la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la

formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, (Taylor, 1911)⁵⁰ se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores. Estos dos últimos autores nos ayudan reflejar que los resultados de esta investigación son el reflejo de políticas poco convencionales o enfocadas al mejoramiento de la empresa, desde el interior de esta se evidencia el malestar al no tomar medidas apropiadas pero que aún están a tiempo de tomarse antes de que el cierre sea la única opción y esta empresa se convierta en una estadística más de P&ME que no logra sobrevivir en el tiempo.

LISTA DE REFERENCIAS

- https://books.google.com.co/books/about/Management_Tasks_Responsibilities_Practi.html?id=wky3AAAAIAAJ&redir_esc=y
- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362007000300011
- <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>
- <https://www.igi-global.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/gateway/article/252847#pnlRecommendationForm>
- https://apps-webofknowledge-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/InboundService.do?product=WOS&Func=Frame&DestFail=https%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com&SrcApp=RRC&locale=es_LA&SrcAuth=RRC&SID=6BiYioz9PdLJzpsz3fo&customersID=RRC&mode=FullRecord&IsProductCode=Yes&Init=Yes&action=retrieve&UT=WOS%3A000177090500011
- <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/>
- Senge, Peter (2009). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning*; Senge, Peter et al. (2010). *The Necessary Revolution: Working Together to Create a Sustainable World*; y Senge, Peter (2000). *Schools that Learn*.
- <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7145/retrieve>
- Iger, Robert (2020). *Lecciones de Liderazgo Creativo*.
- <http://blog.enelec.com/mantener-una-comunicacion-abierta-en-la-empresa-para-tener-exito/>
- <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/4-gestionydesarrollo.pdf>
- Ting-Toomey, S. (2007). *Culture and interpersonal communication*; Levitt, Theodore (2003). *INNOVATION in Marketing*; y Morris, Daniel (1999). *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*

<http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.com/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>
<https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
(Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K., 2008). *Strategy, technology, and emerging organizations*. En J. Hage (Ed.), *Futures of organizations*; y (Levitt, Theodore 2001). *Comercialización creativa*
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf
Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigación of an integrated contingency model of strategic management accounting.
Pride, William (2005). *Marketing: concepto y estrategias*.
Trout, Jack (2002). *Posicionamiento*
Likert, Rensis (2002). *The human organization*; y Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*
<https://www-scopus.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?origin=recordpage&zone=relatedDocuments&eid=2-s2.0-85013945081&citeCnt=0&noHighlight=false&sort=plf-f&src=s&st1=%22pymes+colombia%22&st2=&sid=bc7c3245509d9583ffa416b901192bc3&sot=b&sdt=b&sl=31&s=TITLE-ABS-KEY%28%22pymes+colombia%22%29&relpos=0#>
http://apps.webofknowledge.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=18&SID=6BiYioz9PdLjzps3fo&page=1&doc=1
Diesing, Paul (2003). *How does Social Science Work? Reflections on Practice*
Gunnar (1969). *OBJECTIVITY in Social Research*
Giere, Richard (2002). *Understanding Scientific Reasoning*.
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-contact-centers-y-bpo-de-colombia.html>
<https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85047998566&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&citedAuthorId=56557075600&imp=t&sid=cfdc49cb18bfeca5111e6568dc696318&sot=cite&sdt=cite&cluster=scopubyr%2c%222018%22%2ct&sl=0&relpos=1&citeCnt=3&searchTerm=#references>
<https://d1wqtxts1x7le7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1600638908&Signature=AEBjPAICIFbKLhysSbbmj7EVI4xrM~O9VN4exE20gUwnDQqFXgmace4Gd2i3RdTAXu7U9Vpha97NnxHG6h3lravJDfOXQNZAOfqVTTGU9-HyHaJXCMBvkC6UWYKZVB8v0RkvGOLTjxsqGC9al~5YSSH-2sYsGOFRRn5s9rgLztiXpm-OgcAcN5UevjH~n1oAi~zV~wq-I2JX~LwlkRd0RIWTz8chNm57lfyua01vSS6vdFWKdiJ7S2pVGX8krwuJYMA~yklwEg3vb5NIGF1zgYWwVU8fGFMuZGDpioXeKuc2~TLuMSrod50xauTMSZAew0xAkelSCmxe7Bbcdi6~Zg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>
<https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologc3ada-de-la-investigac3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Roberto+Hern%C3%A1ndez-Sampieri+investigacion+correlacional&ots=TjSd_SYmM_&sig=V6OhXZpbxChi_de-sGoNg6j_uC0#v=onepage&q=Roberto%20Hern%C3%A1ndez-Sampieri%20investigacion%20correlacional&f=false
<https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84995511509&origin=resultslist>
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LoCuantitativoYCualitativoEnLaInvestigacion-5663208.pdf>
https://es.wikipedia.org/wiki/Definici%C3%B3n_operacional
[https://d1wqtxts1x7le7.cloudfront.net/62504252/408-Texto_del_articulo-1615-1-10-2015061620200327-23663-1p3kxx7.pdf?1585343840=&response-content-disposition=\(...\)](https://d1wqtxts1x7le7.cloudfront.net/62504252/408-Texto_del_articulo-1615-1-10-2015061620200327-23663-1p3kxx7.pdf?1585343840=&response-content-disposition=(...))
<https://scholar.google.es/citations?user=3SCVrlgAAAAJ&hl=es>
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

[http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html#:~:text=una%20parte%20o%20el%20subconjunto,130\).](http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html#:~:text=una%20parte%20o%20el%20subconjunto,130).)
https://www.academia.edu/7012157/MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO
<http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07/una-definicion-de-experiencia-laboral.html#:~:text=Sobre%20la%20base%20de%20Meyer,procedimientos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20personas.>
<http://www.scielo.org.co/pdf/le/n76/n76a03.pdf>
<https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079664071&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22desempe%C3%B1o+laboral%22&st2=&sid=4f8766fdf80d7890a522c541ae26d74e&sot=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28%22desempe%C3%B1o+laboral%22%29&relpos=1&citeCnt=6&searchTerm=>
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci_arttext
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433595010.pdf>
https://books.google.com.co/books/about/Teor%C3%ADas_de_la_organizaci%C3%B3n.html?id=wXT2PAAA-CAAJ&redir_esc=y
<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/2539-0554-tend-19-01-00140.pdf>
<http://www.saece.com.ar/docs/congreso6/trab055.pdf>
<https://www.abc.com.py/edicion-impresasuplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Alles%2C%20las%20competencias%20son,el%20desempe%C3%B1o%20de%20un%20individuo.>
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBR0000647/C1.pdf>
<http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.com/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>
<https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>