
Las estrategias como factor de competitividad empresarial: caso Escuela de Líderes y
Taller Pedagógico y Psicológico Skinner

Luzgarde Baquero Chavista
Erika Marcela Pedreros Lara
Alexa Jineth Rodríguez Aldana

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Las estrategias como factor de competitividad empresarial: caso Escuela de Líderes y
Taller Pedagógico y Psicológico Skinner

Luzgarde Baquero Chavista
Erika Marcela Pedreros Lara
Alexa Jineth Rodríguez Aldana

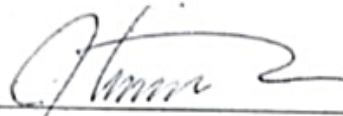
Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Mg. Jaime Arce Nader
Magister en Gestión de las Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

COMPASIS (4,6)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 15 de enero de 2018.

A Dios Todopoderoso y mi querida familia, por su apoyo, ánimo y comprensión incondicional, ellos brindan infinita bondad, ternura y amor, pilares fundamentales para el logro de dicha meta.

Luzgarde Baquero Chavista.

Al señor Todopoderoso y mi familia por su colaboración, estímulo, esfuerzo, ayuda y apoyo permanente. De todo corazón, Dios los bendiga.

Erika Marcela Pedreros Lara.

A Dios por brindarme fortaleza, conocimiento, esfuerzo y voluntad. A mi familia, quienes contribuyeron a tan importante logro personal y profesional.

Alexa Jineth Rodríguez Aldana.

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, por su apoyo y ayuda incondicional durante el proceso académico cursado. A los docentes que brindaron su conocimiento y amistad creativa y sabia. A los compañeros de estudio, por su fortaleza, confianza y animación incondicional.

Gracias al Doctor Jaime Arce Nader, por el direccionamiento del proceso investigativo como director del mismo.

A la Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner. Por su apoyo y colaboración durante el proceso de campo.

Nuestro agradecimiento sincero, hasta finalizar dicho propósito.

Las autoras.

Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Problema	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Formulación del problema	16
2. Justificación	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Marco referencial	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco teórico	25
4.3 Marco conceptual	31
5. Metodología	33
5.1 Enfoque de investigación	33
5.2 Tipo de investigación	33
5.3 Método de investigación	34
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	34
5.4.1 Fuentes primarias.	34
5.4.2 Fuentes secundarias.	34
5.5 Población	34
5.6 Muestra	34
5.7 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información	34
6. Resultados	35
6.1 Realizar un análisis situacional a la Escuela de Líderes Skinner, utilizando como herramienta el modelo de Kast & Rosenzweig	35
6.2 Identificar potencialidades, problemáticas y oportunidades del mejoramiento a partir del análisis situacional de la Escuela de Líderes Skinner	54
6.3 Elaboración del plan estratégico que permita alcanzar los objetivos de la empresa Escuela de Líderes Skinner	55
7. Conclusiones	58

8. Recomendaciones.....	59
Referencias bibliográficas	60
Apéndices	64

Lista de tablas

Tabla 1. Planta de personal.....68

Lista de figuras

Figura 1.	Ideas y prácticas empresariales 1870-2010.....	20
Figura 2.	Evolución de la manufactura 1900 - 2000.	21
Figura 3.	Las prioridades empresariales 1950-2000.....	21
Figura 4.	La renovación de la gerencia.	22
Figura 5.	Concepciones gerenciales 1950 - 2000.....	23
Figura 6.	Gestión del Conocimiento (1990 - S. S.)	24
Figura 7.	Elementos del sistema.	26
Figura 8.	Dimensiones de la competitividad.....	27
Figura 9.	Ventaja competitiva estratégica.	28
Figura 10.	Modelo de competitividad propuesta.....	29
Figura 11.	Brújula del enfoque competitivo.	30
Figura 12.	Resultado de la evaluación de la Misión.....	38
Figura 13.	Resultado de la evaluación de la Visión.	38
Figura 14.	Resultado de la evaluación de los Valores.	39
Figura 15.	Resultado de la evaluación de los Principios.	39
Figura 16.	Resultado de la evaluación de los Objetivos Estratégicos.	40
Figura 17.	Resultado de la evaluación de las Estrategias.	40
Figura 18.	Resultado de la evaluación de las Metas.....	41
Figura 19.	Total Subsistema Razón de Ser.	41
Figura 20.	Resultado de la evaluación de la Selección de personal.	42
Figura 21.	Resultado de la evaluación de los procesos de Evaluación Institucional.....	42
Figura 22.	Resultado de la evaluación de la Metodología.	43
Figura 23.	Resultado de la evaluación de entrenamiento.	43
Figura 24.	Resultado de la evaluación del Conocimiento.....	44
Figura 25.	Resultado de la evaluación de las Herramientas.....	44
Figura 26.	Total Subsistema Tecnológico.....	45
Figura 27.	Resultado de la evaluación de la División Institucional.	45
Figura 28.	Resultado de la evaluación de la Organización y Coordinación de funciones.....	46
Figura 29.	Resultado de la evaluación de la Descripción de Puestos, Reglas y Procedimientos.	46
Figura 30.	Resultado de la evaluación de la Líneas de Autoridad y Responsabilidad.	47
Figura 31.	Resultado de la evaluación de la Comunicación y Flujo de Trabajo.....	47
Figura 32.	Total Subsistema Estructural.	48
Figura 33.	Resultado de la evaluación de la Conducta Individual.	48
Figura 34.	Resultado de la evaluación de las Relaciones Humanas.....	49
Figura 35.	Resultado de la evaluación de los Factores Culturales.	49
Figura 36.	Total Subsistema Psicosocial.	50
Figura 37.	Resultado de la evaluación de los Procesos Administrativos.....	50
Figura 38.	Resultado de la evaluación de los Sistemas de Decisiones.....	51
Figura 39.	Resultado de la evaluación de los Sistemas de Autoridad.	51
Figura 40.	Resultado de la evaluación de las Funciones Administrativas.....	52
Figura 41.	Total Subsistema de Gestión.	52

Figura 42. Diagnóstico general de la empresa 53

Lista de apéndices

Apéndice A.	Cámara de Comercio.	65
Apéndice B.	Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner.	68
Apéndice C.	Tomas fotográficas Escuela de Líderes Skinner.	70
Apéndice D.	Encuesta a los empleados Escuela de Líderes Skinner.	73
Apéndice E.	Libros de códigos.	77
Apéndice F.	Clasificación de las preguntas según las subdimensiones.	84
Apéndice G.	Tabulación encuestas Escuela Skinner.	85

Resumen

Mediante el enfoque moderno de sistema se ofrecen herramientas básicas de integración, si se tiene en cuenta que conlleva a visualizar la empresa total en interacción con su ambiente y conceptos de las relaciones que relacionan los componentes internos. Es decir, los sistemas enmarcan los referentes básicos para el desarrollo de puntos de vista de contingencias en la empresa y su administración. De ahí, que el desarrollo de la teoría de sistemas, servirá como base clave de integración, como un todo unitario organizado, conformado por dos varios subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables del ambiente. La competitividad se fundamenta en el paradigma organizativo de la sociedad en su conjunto. Por tanto, los lineamientos competitivos en todos sus niveles y la interacción entre ellas, es lo que genera ventajas competitivas. Su objetivo conlleva a elaborar un plan estratégico que permite alcanzar el éxito empresarial a la Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner. La metodología aplicada presentó en enfoque cuantitativo e investigación descriptiva y método de estudio inductivo.

Palabras clave: competitividad, estratégica, análisis situacional, taller pedagógico y psicológico Skinner.

Abstract

Using the modern approach to system are basic tools of integration, if one takes into account that leads to visualize the total company in interaction with its environment and concepts of relations that relate to internal components. I.e. systems framing the basic references for the development of views of contingencies in the company and its management. Hence, the development of systems theory, it will serve as a key base of integration, as a whole unit organized, consisting of two or more parties, interdependent subsystems and delineated by identifiable boundaries of the environment. Competitiveness in the company is based on the organizational paradigm of society as a whole. Therefore, the competitive guidelines at all levels and the interaction between them, is what generates competitive advantages. Its goal leads to draw up a strategic plan that allows you to achieve successful business school leaders and educational workshop, and psychological Skinner. The methodology presented in quantitative approach and research descriptive and inductive study method.

Key words: competitiveness, strategic, situational analysis, educational workshop and psychological Skinner.

Introducción

El presente trabajo plantea la necesidad de establecer un plan estratégico como factor que garantice la competitividad: caso Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner. Aplicando para ello el modelo de Kast y Rosenzweig, lo cual enmarca los siguientes componentes: dirección, organismos centrales, cultura administrativa, factor tecnológico, sociológico; política y economía. Es decir, adoptando el enfoque de sistemas a la administración de la empresa, permitirá visualizar como un todo organizado y unitario dentro de su ambiente, constituyendo de esta forma un sistema social y alcanzar los objetivos y metas dentro del suprasistema ambiental, precisando los insumos y llevando a cabo sus operaciones, eficaz y eficientemente; así mismo, alcanzando los valores corporativos, objetivos, estrategias, tareas, políticas y metas propuestas.

Por otra parte, la estructura o contenido del trabajo relaciona en su orden metodológico las siguientes partes: preliminares, planteamiento y formulación del problema, justificación, objetivos propuestos, antecedentes similares, referentes teóricos y conceptuales, metodología propuesta, desarrollo de objetivos planteados, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y apéndices.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La empresa “Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner”, ubicada en el municipio de Granada, departamento del Meta, no cuenta con plan estratégico que le permita establecer cuáles son los horizontes que desean alcanzar sus directivos.

Por otro lado, presenta limitaciones en la creación de valor, lo que afecta su competitividad, posee además una administración o gerencia empírica, limitando desde luego el factor competitividad.

Se desconoce cuáles son las competencias de sus empleados y cuál es el aporte real que hace cada uno al logro de los objetivos organizacionales, debido a que no existe un plan estratégico formulado, por consiguiente no existe un plan de capacitación que permita mejorar los procesos internos, y por consiguiente afecta la atención al cliente, lo que se ve reflejado en la poca retención de los clientes antiguos y la consecución de nuevos clientes. Esto afecta las finanzas y no se genera la creación de valor en la organización.

Los factores mencionados anteriormente pueden conducir a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, lo que impide desarrollar más estrategias que le permita garantizar el éxito futuro, e instaurar un ambiente de innovación, creatividad, valores como la pasión por el servicio, enfoque al cliente, calidad, desarrollo integral y excelencia del personal; que conllevan a responder las necesidades de la empresa y el cliente, colaboradores y entorno. Es decir, competir y establecer una visión a largo plazo; relevancia en la cultura y valores y por ende estar preparada para competir con más fuerza como herramienta que la conduzca al camino del éxito, la trascendencia y la permanencia; para obtener una mayor y mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, dentro de la nueva realidad y contexto que opera. Situación que hace necesaria la implementación de las estrategias de

competitividad para la organización, con una participación activa de todos los integrantes y compromiso en las diferentes tareas, en el logro de los objetivos y en pro de la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de la formulación de un plan estratégico como factor de éxito empresarial?

2. Justificación

Se busca aplicar conceptos, variables y teorías básicos sobre competitividad, estrategias, innovación, creatividad, valor al cliente, cultura, colaboración y factores internos y externos que afectan la competitividad. Lo anterior permitirá a las investigadoras verificar diferentes conceptos de administración, con base en la realidad que presenta la empresa.

Se establecen herramientas técnicas de investigación como instrumentos para convocar e identificar el grado de competitividad que posee; mediante la utilización de encuesta, entrevista. Acorde con los objetivos propuestos, permitió encontrar alternativas de solución a la problemática observada y responder a la solución de los mismos.

Se busca elaborar un plan estratégico que permita alcanzar el éxito empresarial en la Escuela Skinner, que garantice el éxito futuro hacia el logro de los objetivos propuestos.

Se espera que la organización logre ser más competitiva mediante una administración más efectiva como reto empresarial y se logre la supervivencia, rentabilidad y crecimiento a largo plazo, desarrollando estrategias modernas de forma rápida y efectiva, con base en la dinámica del mercado y donde la administración eficaz responda a las necesidades de la empresa, colaboradores y clientes; para alcanzar sus objetivos. De ahí, que a partir del modelo de Kast y Rosenzweig, los requerimientos de información y el uso adecuado de la misma, constituye un aspecto más administrativo que técnico, razón por la cual el aporte de los administradores de empresas en el desarrollo de sistemas de información es de singular importancia, máxime cuando se espera alcanzar una ventaja competitiva con la aplicación adecuada de este modelo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que permita la generación de valor empresarial a la Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico a la Escuela de Líderes Skinner, utilizando como herramienta el modelo de Kast & Rosenzweig.
- b) Identificar potencialidades, problemáticas y oportunidades del mejoramiento a partir del diagnóstico de la Escuela de Líderes Skinner.
- c) Elaboración del plan estratégico que permita alcanzar los objetivos de la empresa Escuela de Líderes Skinner.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Betancourt (2014), cita a los siguientes autores: En términos de desarrollo de las ideas y prácticas empresariales y teorías de la administración, la escuela clásica se inicia con la teoría de la administración científica, cuyo principal representante es Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Otro gran representante del enfoque clásico de las organizaciones es Henry Fayol (1841-1925). La administración burocrática inicia en Europa a comienzos del siglo XX. Su enfoque fue el de imponer la racionalidad técnica en la construcción de un sistema administrativo, y su más grande exponente fue el sociólogo alemán Max Weber (1864 -1920).

En 1929 se inició la gran crisis del capitalismo mundial. Luego, en la década de los treinta se impuso el modelo económico de John M. Keynes. Su teoría general de la ocupación, el interés y el dinero dio origen a la macroeconomía y a las teorías sobre el manejo gubernamental de la economía. Los pos keynesianos (Escuela de Cambridge), inspirados en Keynes, contribuyeron a la consolidación del modelo, acercándose a las propuestas de los regulacionistas e institucionalistas.

Una vez que terminó la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos expandieron su modelo de vida. De este modo nació la sociedad de consumo. Así mismo, surgió la mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través del proceso de generar, ofrecer e intercambiar productos con sus semejantes. Igualmente, durante la posguerra, el esfuerzo se orientó hacia el desarrollo de técnicas de administración que se habían utilizado (1939-1945). Surgieron entonces la investigación de operaciones y la planeación a corto y largo plazo, y se abrió un amplio campo teórico y de gestión con los estudios estratégicos.

Durante los años ochenta empezó a predominar en la economía el enfoque del libre mercado (Universidad de Chicago). La corriente racionalista recibió un fuerte impulso con el modelo competitivo.

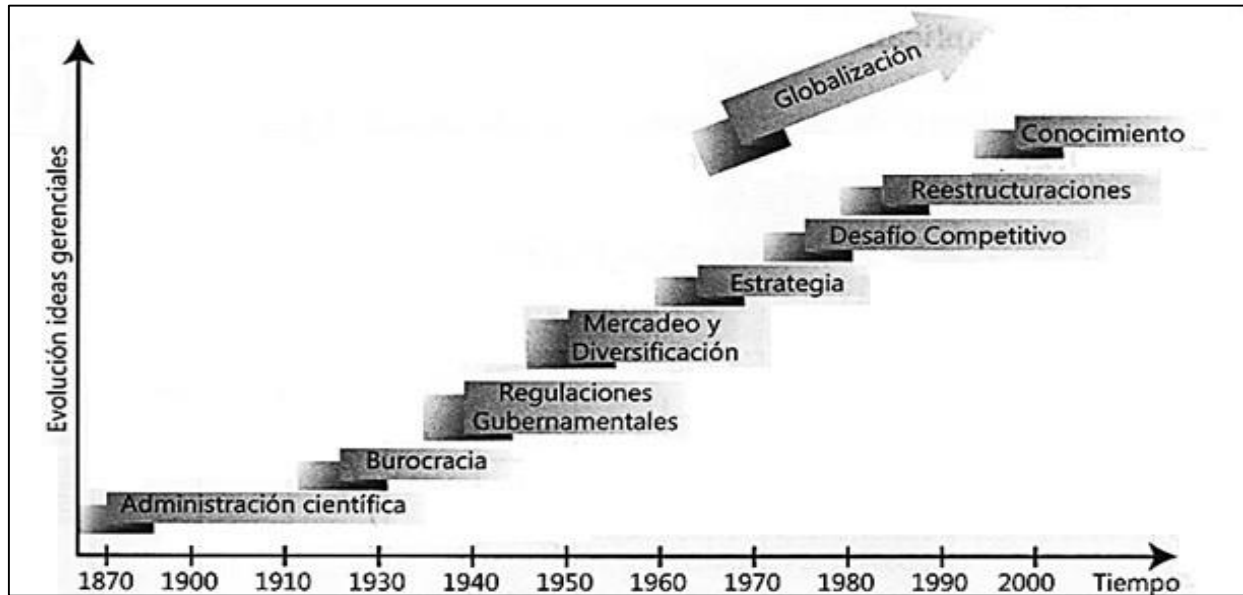


Figura 1. Ideas y prácticas empresariales 1870-2010.
Fuente: Betancourt (2014).

Michael Porter, de Harvard, se concentró en el análisis de los sectores de los negocios. Se desarrollaron temas sobre los análisis de las fuerzas competitivas, el comportamiento de los factores, el diseño de la estrategia competitiva. Con el derrumbe del modelo socialista el mundo entró aceleradamente a la globalización; de un mundo bipolar se pasó a un mundo unipolar, las empresas, mediante reestructuraciones, revisión de sus procesos (reingeniería) y reacomodamientos, iniciaron su proceso de adaptación al nuevo modelo económico imperante.

Evolución de la manufactura. Adam Smith (1776) define los requisitos de la producción a gran escala al afirmar que la división del trabajo viene dada por las dimensiones del mercado.

La “gestión científica” de Taylor (1856- 1915) fueron llevadas a su máximo grado de eficiencia por Henry Ford, a partir de la aplicación de la cadena de montaje de los vehículos Ford Modelo T.

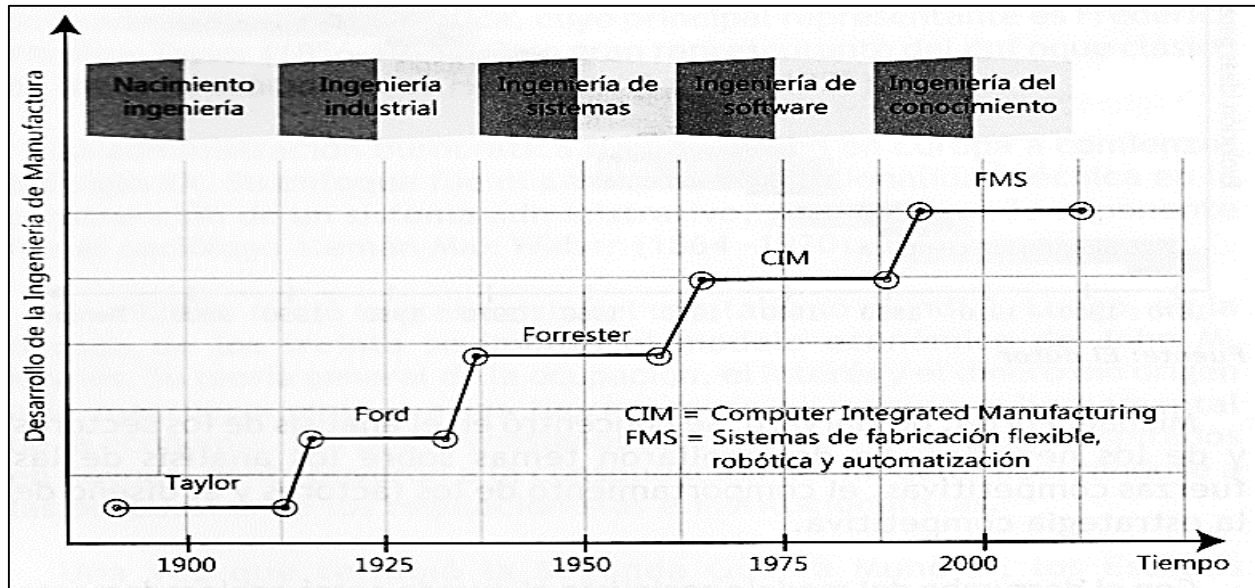


Figura 2. Evolución de la manufactura 1900 - 2000.

Fuente: Betancourt (2014).

En 1954 Ludwing Von Bertalanffy presentó los principios de la teoría general de los sistemas. Sin embargo, los modelos de sistemas dinámicos fueron la idea original de J.W. Forrester (1961), quien creó un lenguaje de simulación especial para la dinámica industrial (Dynamo), el cual se ha refinado en los años subsecuentes con los modelos CIM y FMS, entre otros (Ver figura 2).

Las prioridades empresariales:

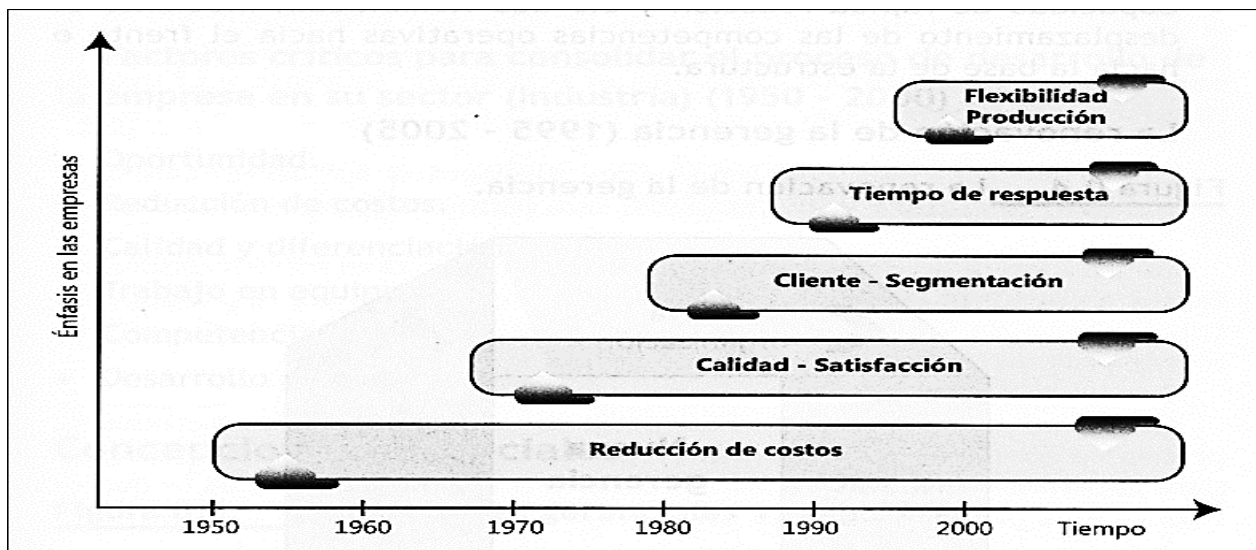


Figura 3. Las prioridades empresariales 1950-2000.

Fuente: Betancourt (2014).

Al final del siglo XX y comienzos del XXI, se han consolidado fuertes cambios estructurales en las empresas (Figura 3). La tendencia se aleja de la clásica estructuración funcional, del enfoque centralista y de división del trabajo. Las prioridades que se han establecido cada vez más competitivo son:

- a) La reducción de los costos de operación, la optimización de los recursos mediante la limitación del portafolio de productos, la reducción de la estructura administrativa y la simplificación de los procesos, así como el aumento de la productividad y de la calidad mediante la motivación, la comunicación y la cooperación.
- b) La proximidad al mercado y a los clientes mediante la segmentación y la reducción de las distancias y tiempos de respuesta.
- c) Ante la escasez del recurso tiempo y el aumento de la complejidad se hace indispensable el uso inteligente de la tecnología.
- d) Capacidad de rápida reacción y elevada flexibilidad, mediante el desplazamiento de las competencias operativas hacia el frente o hacia la base de la estructura.

La renovación de la gerencia (1995 - 2005).

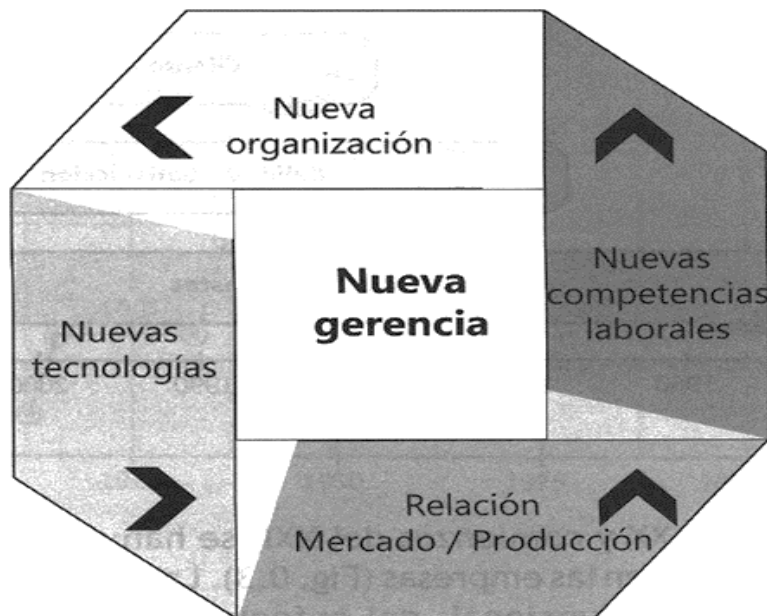


Figura 4. La renovación de la gerencia.
Fuente: Betancourt (2014).

El mundo empresarial cambia permanentemente, lo de hoy es diferente al pasado. Existen menos paradigmas, estructuras, megatendencias y por ende competencias laborales, que requieren pasión, responsabilidad, trabajo en equipo, perseverancia, respeto, valores, actitudes, motivación, sentido común, toma de riesgo, solidaridad y lealtad.

Factores críticos para consolidar el proceso de desarrollo de la empresa en su sector (Industria) (1950 - 2000): Oportunidad, reducción de costos, calidad y diferenciación, trabajo en equipo, competencias laborales, desarrollo de negocios,

Concepciones gerenciales:

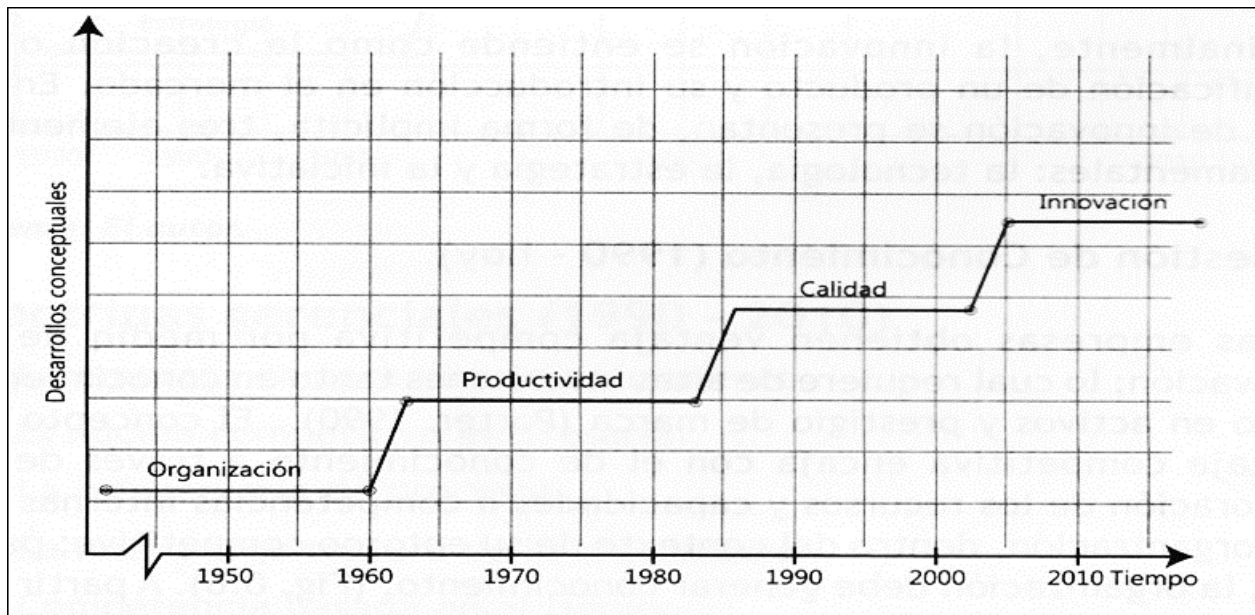


Figura 5. Concepciones gerenciales 1950 - 2000.

Fuente: Betancourt (2014).

Las nuevas concepciones gerenciales se soportan en cuatro elementos fundamentales: organización, productividad, calidad e innovación. El objeto de estudio sobre el cual se aplica la administración es la organización, pensada como un ente social, creado intencionalmente para el logro de objetivos mediante el trabajo de la gente y el uso de recursos materiales. Las organizaciones contienen tres elementos fundamentales: la estructura, la cultura y los recursos, que requieren ser administrados. La productividad debe ser entendida como la producción por unidad de factor o conjunto de factores.

Gestión de conocimiento (1990 - hoy). Las empresas obtienen ventaja competitiva por medio de la innovación; lo cual requiere de altas inversiones tanto en conocimiento como en activos y prestigio de marca (Porter, 1990). El concepto de ventaja competitiva encaja con el de conocimiento a través de la exploración de los recursos y capacidades o competencias internas de una organización, dentro del contexto de su entorno competitivo; para ello, la organización debe generar conocimiento. A partir de allí, la organización se analiza desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica.

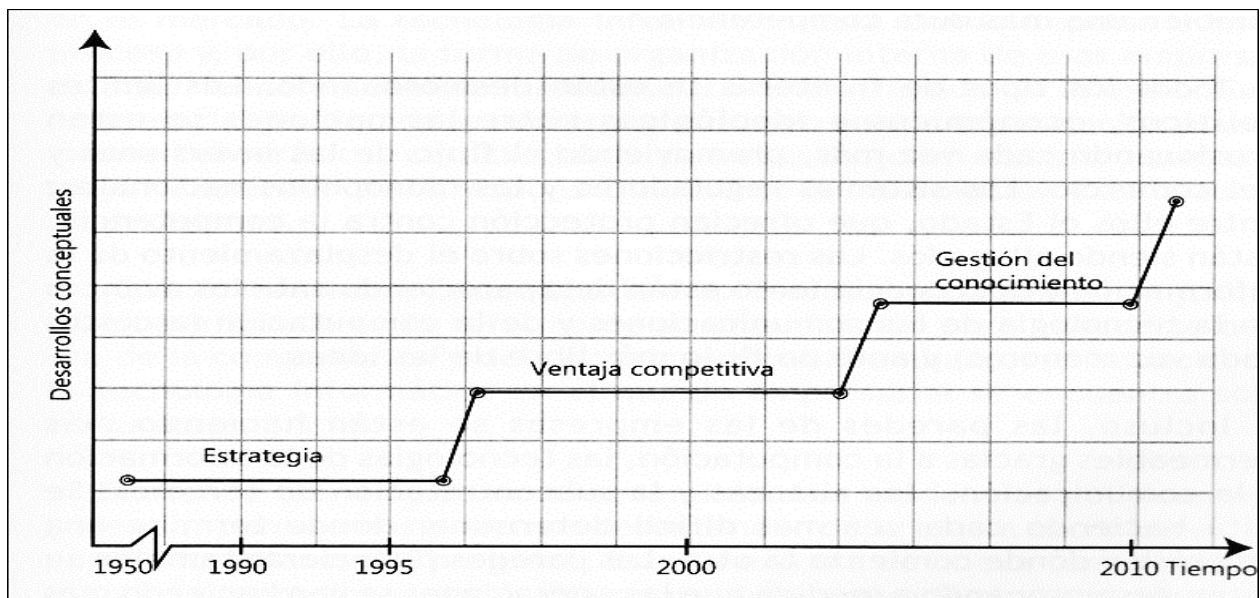


Figura 6. Gestión del Conocimiento (1990 - S. S.)
Fuente: Betancourt (2014).

Para Nonaka y Takeuchi (1999), la organización creadora de conocimientos tiene tres funciones fundamentales: generar nuevo conocimiento, difundirlo por toda la organización e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

Doctrinas gerenciales (1990 - 2010): la empresa en aprendizaje permanente, el núcleo competitivo empresarial, la reingeniería de procesos, la nueva arquitectura de la organización, competencia basada en el tiempo, gestión del conocimiento.

4.2 Marco teórico

Tomando como referencia a Castillo (2013), quien cita a los siguientes autores que versan sobre la teoría general de sistemas. Se destaca el comportamiento de las propiedades y conductas de los organismos como sistemas en interacción, para lo cual Bertalanffy (1968) señala que el sistema podía aplicarse al comportamiento de cualquier empresa, considerándolo como un conjunto estructurado de elementos cuyo comportamiento no depende de la suma de los mismos, sino de su interdependencia e interacción, a nivel interno como externo.

Los elementos fundamentales del enfoque sistémico, ofrecen la imagen de un conjunto de conceptos diversos en su origen y no siempre compatibles entre sí, Kast y Rosezweig (1976). De ahí, que su comprensión teórica desde el punto de vista del sistema, muestra la interdependencia (grupos de elementos), jerarquía de los sistemas (orden jerárquico), la complejidad (comportamiento con base en el conocimiento de elementos o subsistemas), la equifinalidad (meta u objetivo), la sinergia (relaciones o interacciones entre las partes o componentes del sistema), entropía y negentropía (tendencia hacia un estado caótico), homeostasis y equilibrio dinámico (tendencia de todos los sistemas o alcanza un equilibrio).

En este orden de ideas, Elliot (1984), establece que ningún sistema es cerrado o aislado de su medio ambiente. Para Harmon y Mayer (1999), el concepto de sistema cerrado es una referencia teórica empleada para aludir estudio de diversos autores, que sólo se preocupan por la dinámica interna de la empresa, dejando de lado las relaciones sistémicas con el entorno; ejemplo Weber o Taylor. Por tanto, el sistema abierto es la noción predominante en la teoría de sistemas y representa una entidad que existe en un ambiente y mantiene una relación recíproca con el mismo. Por ello, la teoría de sistemas no sólo pretende explicar las dimensiones básicas de un sistema y las relaciones que éstas mantienen entre sí, sino también las relaciones entre el sistema y su entorno. Esto último implica reconocer que existen límites que separan al sistema del medio. Lo cual, desde esta perspectiva, un sistema puede representarse en la siguiente figura.

Entorno genérico:

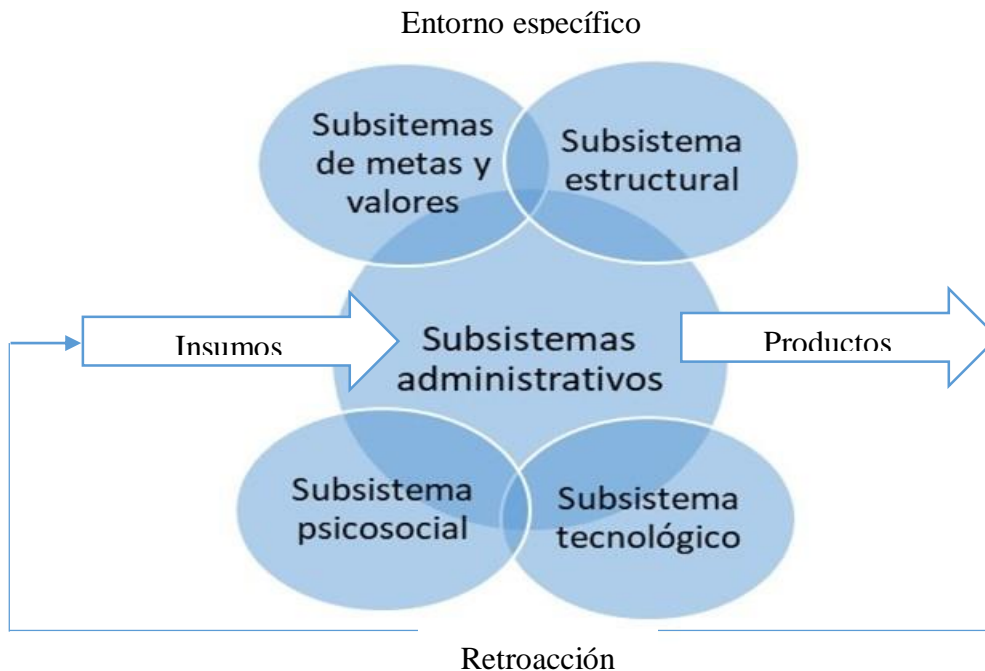


Figura 7. Elementos del sistema.
Fuente: (Bédard y Miller, 2003, p. 138).

Donde los insumos (describen la energía, materiales e información que un sistema importa de su entorno para procesarlo y generar productos o servicios). Los productos (representan los elementos que un sistema exporta al medio ambiente). En cuanto la retracción (tiene carácter negativo o positivo).

Según Kast y Rosenzweig (1976) señala los límites o fronteras del sistema, a saber: establecen el dominio de actividades propias del sistema; constituyen una barrera para la admisión de miembros, funcionan como filtro de insumos y productos que el sistema intercambia en el exterior, proporcionan cierto grado de autonomía e independencia respecto al exterior. El entorno suele dividirse en genérico y específico.

La Comisión Presidencial Norteamericana sobre Competitividad Industrial (Productivity Slowdown) (1985) plantea: “Competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de calidad de vida de su población”.

Entre otras definiciones de competitividad podemos encontrar las siguientes: “Es la capacidad de generar, proporcionalmente, más riqueza que los competidores”. “La competitividad se refiere a la posición relativa que ocupa una persona, unidad, empresa o nación, en comparación con otros individuos, unidades, empresas y naciones”. Donnelly, Gibson y Ivancevich (1997).

Para Porter (1991), la competitividad tiene significancia en la productividad: La competitividad es la productividad (valor por unidad de insumo) en la que una nación, región o clúster usa sus recursos humanos y naturales. (p. 11).

Dimensiones de la competitividad. Una de las formas de desglosar el concepto de competitividad, de manera que se pueda categorizar y priorizar una agenda que propenda por su mejoramiento, es sugiriendo de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad Colombia, que esta abarca tres dimensiones: 1) Competitividad a nivel macroeconómico, 2) competitividad a nivel microeconómico y 3) competitividad a nivel regional).

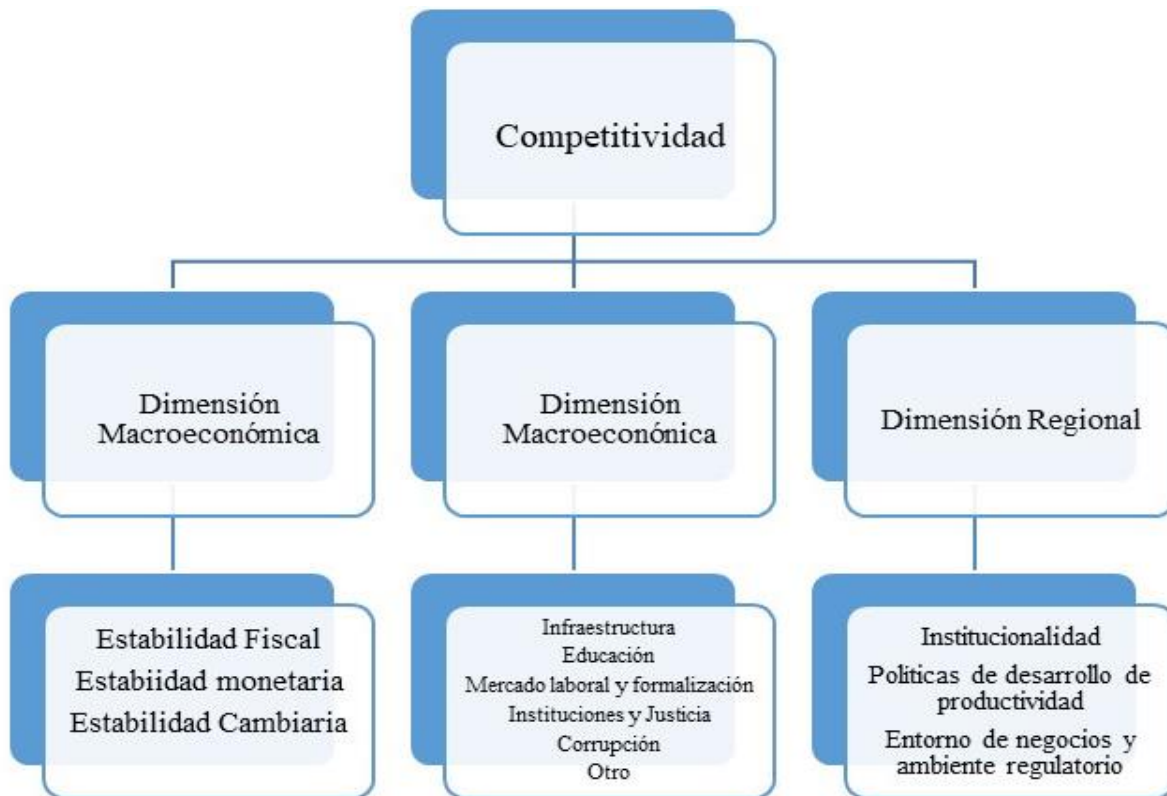


Figura 8. Dimensiones de la competitividad
Fuente: Consejo Privado de Competitividad Colombia (2011).

Las ventajas competitivas estratégicas. Muchas compañías no transforman su potencial interno en una ventaja competitiva en el mercado y por lo tanto están destinadas al fracaso. La competencia exige ideas sistemáticas en términos del triángulo estratégico: nosotros, los clientes y los competidores. Los negocios consisten en el logro de ventajas competitivas, las cuales deben cumplir con tres criterios: deben ser importantes para los clientes, ellos deben percibir las y, finalmente, ser sustentables. (Simon, 2014, p. 45).

Los principios importantes para ganar e imponer las ventajas competitivas en el mercado a menudo son subestimados. La competencia exige ideas sistemáticas en términos del *triángulo estratégico*: nosotros, nuestros clientes y nuestros competidores (véase la siguiente figura).



Figura 9. Ventaja competitiva estratégica.

Fuente: (Simon, 2014, p. 46).

Para que la empresa pueda operar de manera exitosa dentro de este triángulo debe conocer sus tres vértices, así como las relaciones entre ellos. El *marketing* tradicional se enfoca en los clientes, tratando de satisfacerlos en la medida de lo posible. No obstante, los clientes de hoy en casi todos los mercados encuentran muchos productos de calidad para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, ya no es suficiente tener un buen desempeño en términos absolutos. El éxito depende de un esfuerzo conjunto para ser mejor que la competencia, por ejemplo, en obtener ventajas competitivas y defenderlas.

El autor Sotomayor (2014), contribuye con su aporte o establecer aspectos relevantes sobre cómo diagnosticar las necesidades y prepararse para ser un mejor competidor.

En el mundo de los negocios lo que importa no es competir, sino ganar. Pero no ganar "a cualquier precio", sino hacerlo cabalmente. Por "ganar" entendemos no sólo el acto de proteger a nuestros clientes y mercados, sino expandirnos de manera sostenible y rentable. No se trata de crecer por crecer, o hacer nuestras empresas "grandotas", sino "grandiosas".

Con la llegada de la globalización, digitalización, desregulación y de la llamada hipercompetencia, las reglas del juego empresarial cambiaron. Este nuevo tipo de competencia se parece más a una guerra de exterminio tanto de militares como de civiles (Segunda Guerra Mundial), y no de movimientos entre militares exclusivamente (Primera Guerra Mundial). Los planteamientos de estrategia competitiva de Michael Porter de la década de 1980 se orientan a un tipo de competencia más estructurada y estable de lo que se vive en la actualidad. Maza (2005).

Las alternativas entre calidad y precio, como diferenciadores, son menores cada día, lo cual obliga a las empresas a proteger sus marcas y encontrar nuevas formas de posicionamiento en el mercado. Los fármacos genéricos, debido a sus precios, hacen perder fidelidad a la marca de sus clientes tradicionales los cuales "no están peleados con su bolsillo". Lo mismo sucede en el mercado de la aviación comercial y en la electrónica de consumo. Pareciera que el precio es lo único que manda. El resultado es un mercado con utilidades menores, durante largos periodos, que obliga a los directores a replantear la forma de competir para ganar. Naturalmente, cada caso es distinto, por lo que replantarse la definición de valor quizá sea el camino más sensato para seguir teniendo utilidades y sobrevivir en esta nueva realidad. (Gutiérrez, 2016, p. 77).

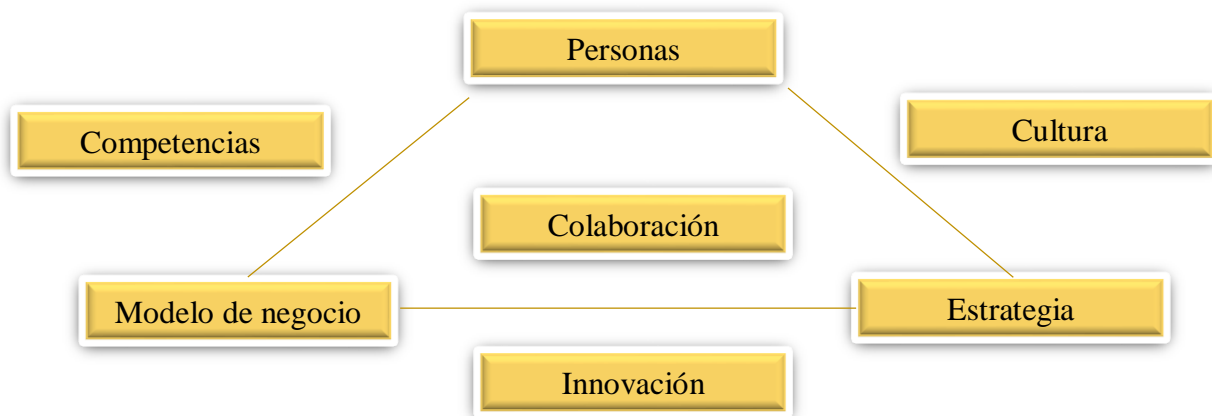


Figura 10. Modelo de competitividad propuesta.
Fuente: Sotomayor (2014).

Las tres columnas del modelo de competitividad para ganar están entrelazadas por tres componentes claves. La alta dirección o el alto mando del barco tienen que diseñar e implementar la cultura de trabajo ad hoc a sus circunstancias. Para los autores, la cultura (cuarto componente) es la verdadera ventaja competitiva que forja a los grandes triunfadores, pues permite a la empresa aprender y resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna aprovechando y descubriendo las oportunidades, conduciendo al barco con pulso firme en medios hostiles. No obstante, el capitán debe saber los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su tripulación para un desempeño superior al de sus competidores, lo cual impactará el modelo de negocio en busca de una operación de excelencia, por lo que las competencias son el quinto elemento que conforma el modelo. A fin de asegurar un crecimiento sostenible de manera rentable, la innovación antídoto a la “comoditización” (fenómeno que transforma en genéricos a los productos y servicios establecidos) es otro componente crítico, no sólo por su impacto en la oferta de valor al mercado de los productos y servicios, sino en el modelo de negocio mismo. (Gutiérrez, 2016, p. 76).



Figura 11. Brújula del enfoque competitivo.
Fuente: Grau & Sotomayor (2008).

Asimismo, se ha integrado en el modelo de implementación, los procesos que resumen las tácticas que, en la experiencia, han sido útiles para ejecutar con efectividad las cuatro estrategias

cardinales. Se incluye en la figura 11 una representación gráfica de la Brújula del enfoque competitivo, que pensamos que será de gran ayuda a los capitanes, directores generales, para navegar en tiempos difíciles.

4.3 Marco conceptual

Actitudes: predisposiciones afectivas a actuar de manera positiva o negativa respecto a un objeto determinado. La actitud implica una intención de actuar, más no obligatoriamente generan un acto en sí. Proviene de elaboraciones cognoscitivas del pensamiento, que se conocen como creencias. Es posible, no obstante, que una reacción afectiva también genere una creencia. Caro (2006).

Administración: sistema y proceso de organizar y dirigir las actividades en curso de una compañía, incluyendo la determinación de la estrategia, la planificación, la dirección y el control del sistema. Mintzberg (1975).

Calidad del servicio: la conformidad de un servicio con las especificaciones y del rútilo, basado en una cadena de valor, de acuerdo con procesos y métodos para mejorarlo como de entrega al cliente externo. Summer (2006).

Calidad: la totalidad de los rasgos y características de un producto, bien o servicio, que se refieren a su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas del consumidor, cliente o usuario. Summer (2006).

Competencias directivas: las competencias directivas son esenciales para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada compañía debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su *competencia distintiva* y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un *sistema de evaluación* de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. Sotomayor (2014).

Competitividad: la medida en que una nación, en condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que pueden superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. Beltrán (2008).

Conocimiento: conciencia del propio ser y existir, averiguando mediante el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, las cualidades y las relaciones de las cosas, percibiéndolas como distintas de otras semejantes y de su entorno. Beltrán (2008).

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados. Hernández (2008).

Estrategia: en un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. Hernández (2008).

Proactividad: es la capacidad de entenderse como un ser positivo, responsable de sí mismo, poseedor de autonomía e iniciativa creadora de valores positivos proyectados a una visión de futuro que conduce a la efectividad y a la interdependencia. García (2005).

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Albrecht & Zemke (2007).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

Acorde con la temática abordada, se inscribe dentro del enfoque cuantitativo. Según García (2015), establece que el análisis cuantitativo consiste en la recolección de datos, e instrumentos de recopilación aplicados para su respectivo análisis, clasificación y ordenación de los datos, e incluye deducción de conclusiones válidas para tomar decisiones razonables. El análisis de datos se puede realizar aplicando un sistema de cómputo adecuado.

Por otra parte, Bermúdez y Rodríguez (2013), señala que el enfoque cuantitativo permite la recolección de datos en forma ordenada y sistematizada para sus respectivos análisis, que permitan generar soluciones a procesos y procedimientos, fenómenos y hechos que ocurren en forma natural.

5.2 Tipo de investigación

Por la magnitud del problema se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva. Según Lerma (2016), señala que la investigación descriptiva, tiene como objetivo describir el estado, las características, los factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurran en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Al igual Briones (2006), afirma que su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados, y en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello, figuras estadísticas, que brindan información cuantitativa.
- b) Describe el contexto en el cual se presenta el fenómeno.
- c) Cuantifica la magnitud del fenómeno o problema.
- d) Describe el desarrollo o la evolución del objeto de estudio.

5.3 Método de investigación

Correspondió al método inductivo. Según Méndez (2014), es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de funciones particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a fuentes de información existentes tales como: antecedentes, libros, internet, prensa, revistas, Cámara de Comercio.

5.5 Población

Correspondió a la empresa Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner, del municipio de Granada – Meta, conformado por 13 colaboradores.

5.6 Muestra

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 13 colaboradores de la empresa.

5.7 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información

Aplicado el instrumento encuesta debidamente diligenciada se procedió al procesamiento del análisis pertinente, que permitió conocer e identificar la situación actual y real de la organización.

6. Resultados

6.1 Realizar un análisis situacional a la Escuela de Líderes Skinner, utilizando como herramienta el modelo de Kast & Rosenzweig

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los colaboradores, de acuerdo con el modelo de Kast y Rosenzweig (1986), tuvo como finalidad evaluar los subsistemas de la Escuela y el modelo planteado. De ahí que la encuesta sirvió como herramienta básica para la recolección de la información y se elaboró preguntas cerradas que posteriormente fueron interpretadas y analizadas. El formato presenta cada subsistema a evaluar formulando las siguientes preguntas (ver apéndice D. formato de encuesta).

- a) Subsistema Razón de ser = 25 preguntas.
- b) Subsistema Tecnológico = 10 preguntas.
- c) Subsistema Estructural = 9 preguntas.
- d) Subsistema Sico Social = 9 preguntas.
- e) Subsistema Gestión = 7 preguntas.

Para la recopilación de datos con base en la aplicación de la encuesta a los 13 colaboradores, se elaboró un libro de códigos; previamente a la aplicación de la encuesta; lo cual permitió caracterizar cada uno de los subsistemas de la Escuela de Líderes Skinner y bajo los parámetros del modelo de Kast y Rosenzweig (1986).

El libro de código establece a la Escuela como una variable y los subsistemas en que se divide como una dimensión de ella y a su vez, identifica subdimensiones, evaluadas a través de las preguntas (indicadores), contempladas en la encuesta. De ahí que la integración del libro de códigos, relaciona: variables, dimensión, subdimensión e indicadores, donde la valoración de los indicadores (preguntas), conllevó a caracterizar las subdimensiones (Componente) y caracterizar (subsistema) de la Escuela de Lideres Skinner como un todo (Ver apéndice E).

Por otra parte, los indicadores o preguntas para cada subdimensión, se codificaron de la siguiente manera (Ver apéndice F). Si la respuesta del colaborador fue (sí), se asigna 1. Si la respuesta es (No), se asigna 2. En este orden de ideas, el procedimiento desarrollado, acorde con el libro de código y para el caso del subsistema Razón de ser. Se evalúa, una de las 5 dimensiones de la Escuela Skinner definiendo 7 componentes así: visión, misión, valores, principios, objetivos, estrategia y metas.

Con respecto a la visión, se tomaron 3 preguntas, donde si el colaborador contestaba afirmativamente, su puntaje sería 3 y negativamente, el puntaje sería 6. De ahí, que su valoración es entre 3 y 6, definiendo 2 intervalos que oscilaron entre 3 y 4 = 1 y entre 5 y 6 = 2 como valor. Donde el 1 = adecuado y el 2 = inadecuado.

En el componente del subsistema misión, se tomaron 7 preguntas, tomando en cuenta la respuesta afirmativa = 1, y negativa = 2; de tal manera que se alcanzaría un puntaje de 14. Entonces entre 7 y 10 = 1 y entre 11 y 14 = 2. Significa que el componente 1 es adecuado e inadecuado el 2.

Posteriormente, se tiene el componente del subsistema valores, se tomaron 3 preguntas, igual que si su afirmación es afirmativa, corresponde a 1, y negativa a 2, respectivamente. Su puntaje alcanzaría a 6 y su valoración entre 3 y 6; definiendo dos intervalos entre 3 y 4 = 1 y 5 y 6 = 2. Significa el componente 1 es adecuado y 2 inadecuado.

Luego se presenta la evaluación de los principios, tomando 3 preguntas; si su puntaje alcanzaría 6, su valoración estaría entre 3 y 6 y los intervalos oscilan entre 3 y 4 = 1; y entre 5 y 6 = 2. Significa que el funcionamiento 1 es adecuado y 2 inadecuado.

En cuanto la evaluación de los objetivos, también se tomaron 3 preguntas, donde si afirmativo = 1 y negativo = 2; se alcanzaría un puntaje de 6. Su valoración corresponde entre 3 y 6, y se definieron 2 intervalos; entre 3 y 4 = 1 y 5 y 6 = 2. Significa que el funcionamiento del componente es adecuado = 1 e inadecuado = 2. Para el caso de las estrategias, se tomaron tres preguntas, al igual que los procedimientos anteriores. Se alcanzaría un puntaje de 6. Su valoración

entre 3 y 6; definiendo dos intervalos entre 3 y 4 = 1 y entre 5 y 6 = 2 como valor. Ello significa que el componente adecuado = 1 e inadecuado = 2.

Finalmente, la evaluación de metas, se tomaron 3 preguntas y alcanzaría un puntaje de 6. Su valoración estaría entre 3 y 6; definiendo dos intervalos: entre 3 y 4 = 1, y entre 5 y 6 = 2; donde el componente 1 es adecuado y 2 inadecuado. Se observa que la valoración 1 o 2 de cada componente de la dimensión subsistema razón de ser, resulta valoración igual.

En este orden de ideas, se establece la calificación final de la empresa, de acuerdo con subsistemas, asignándoles los siguientes porcentajes de peso sobre la valoración de la misma; quedando así: subsistema razón de ser (40%); tecnológico (15%), estructural (15%); psicosocial (15%) y de gestión (15%), respetivamente.

En este contexto, Kant y Rosenzweig (1986), señala que una premisa básica a nivel de empresa, como subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, determinados por el sistema general; donde la empresa realiza una función para la sociedad. Es decir, la empresa interactúa con el medio externo, lo cual es abierto a él, porque se debe a él, cumpliendo función que éste en el medio demanda. Convirtiendo en el subsistema más relevante de la empresa y como parte de la sociedad se logre los objetivos propuestos.

En resumen, se efectuaron 13 encuestas a los colaboradores de la Escuela de Líderes Skinner; analizando cinco subsistemas, teniendo en cuenta el modelo de Kast y Rosenzweig (1986), ellos son: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y gestión; logrando los siguientes resultados adecuados: razón de ser (31), tecnológico (54), estructural (62), psicosocial (69) y de gestión (8). Donde se evidencia que los subsistemas críticos en su orden son: gestión (8), razón de ser (31), tecnológico (54).

La dimensión razón de ser, comprende las subdimensiones (visión, misión, valores, principios, objetivos estratégicos, metas). La dimensión tecnológica, comprende las subdimensiones (metodología, entrenamiento, conocimiento, herramientas y servicios). La dimensión estructural comprende las subdimensiones (organización y coordinación, descripción

de puestos, líneas de autoridad y responsabilidad, comunicación y flujo de trabajo). La dimensión psicosocial, comprende las subdimensiones (conducta individual, relaciones humanas, actores culturales). La dimensión gestión, comprende las subdimensiones (procesos administrativos, sistemas de decisiones, sistemas de autoridad y funciones administrativas).

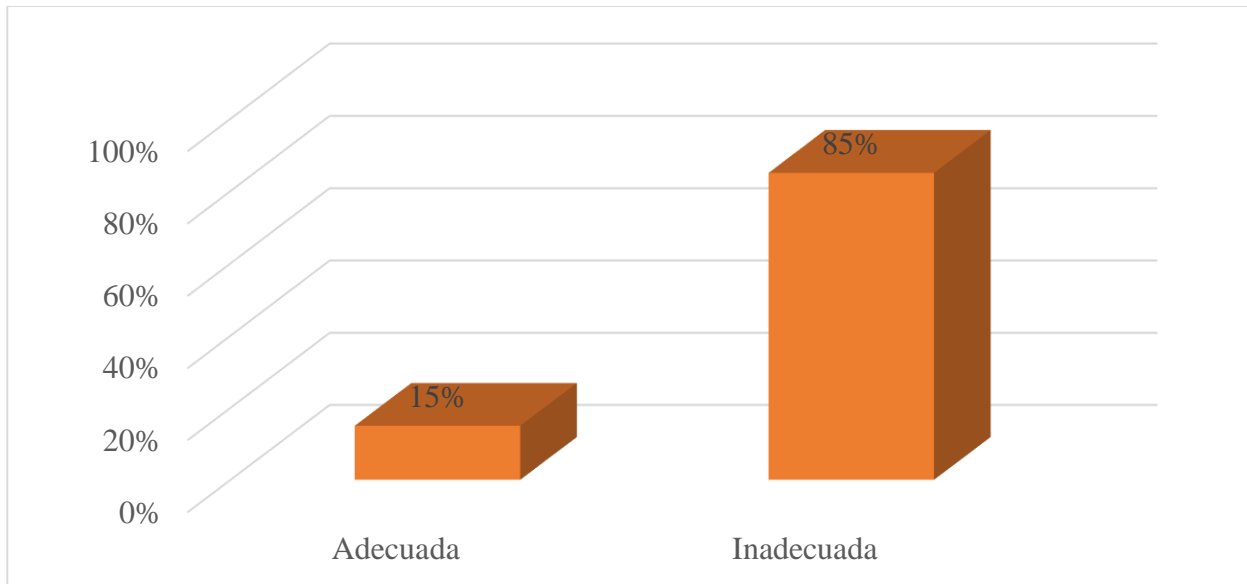


Figura 12. Resultado de la evaluación de la Misión.

Fuente: el estudio (2017).

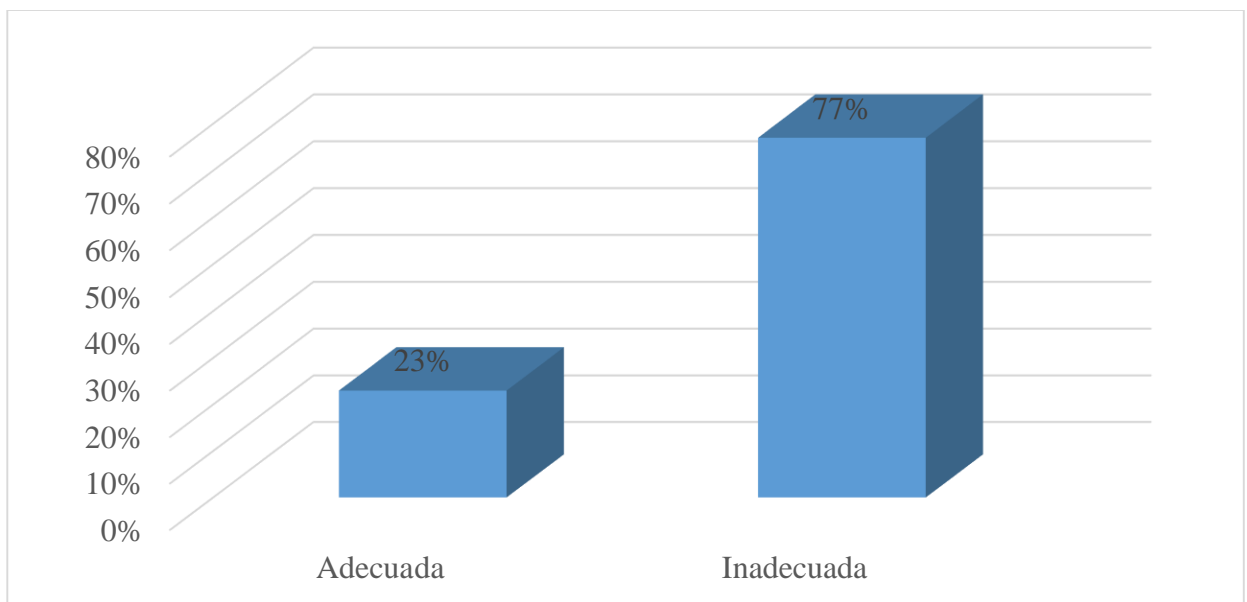


Figura 13. Resultado de la evaluación de la Visión.

Fuente: el estudio (2017).

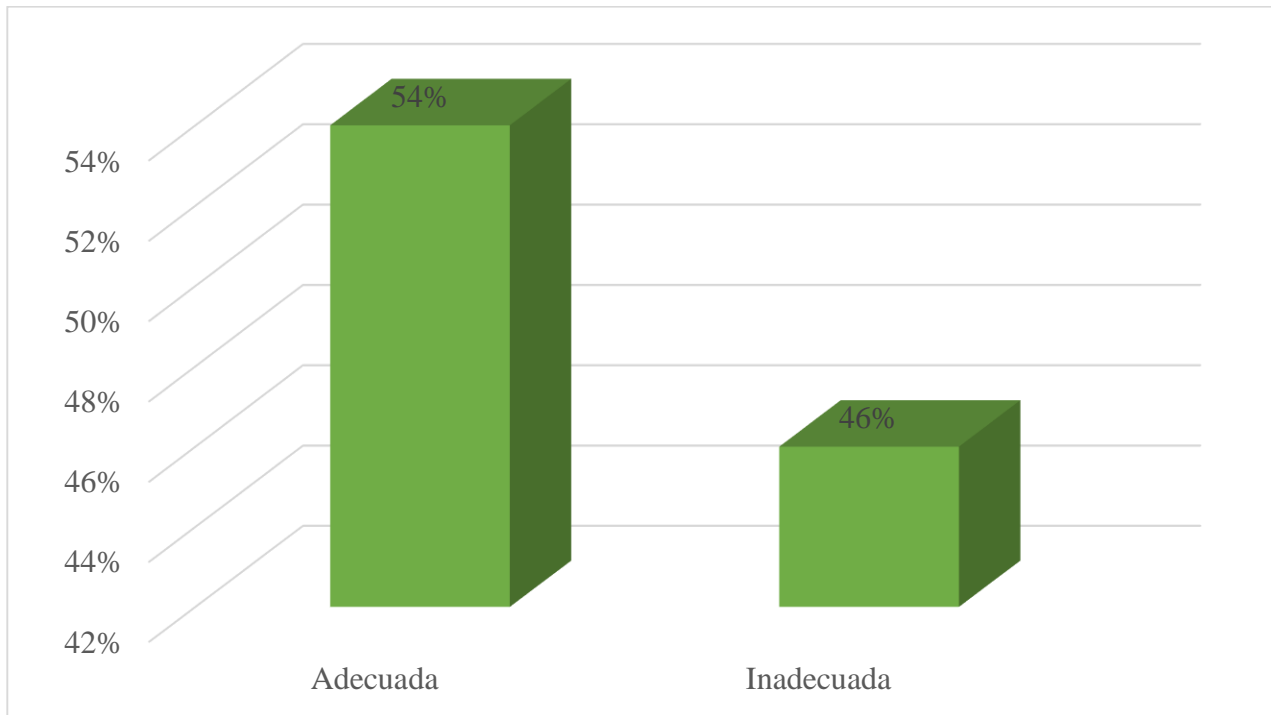


Figura 14. Resultado de la evaluación de los Valores.
Fuente: el estudio (2017).

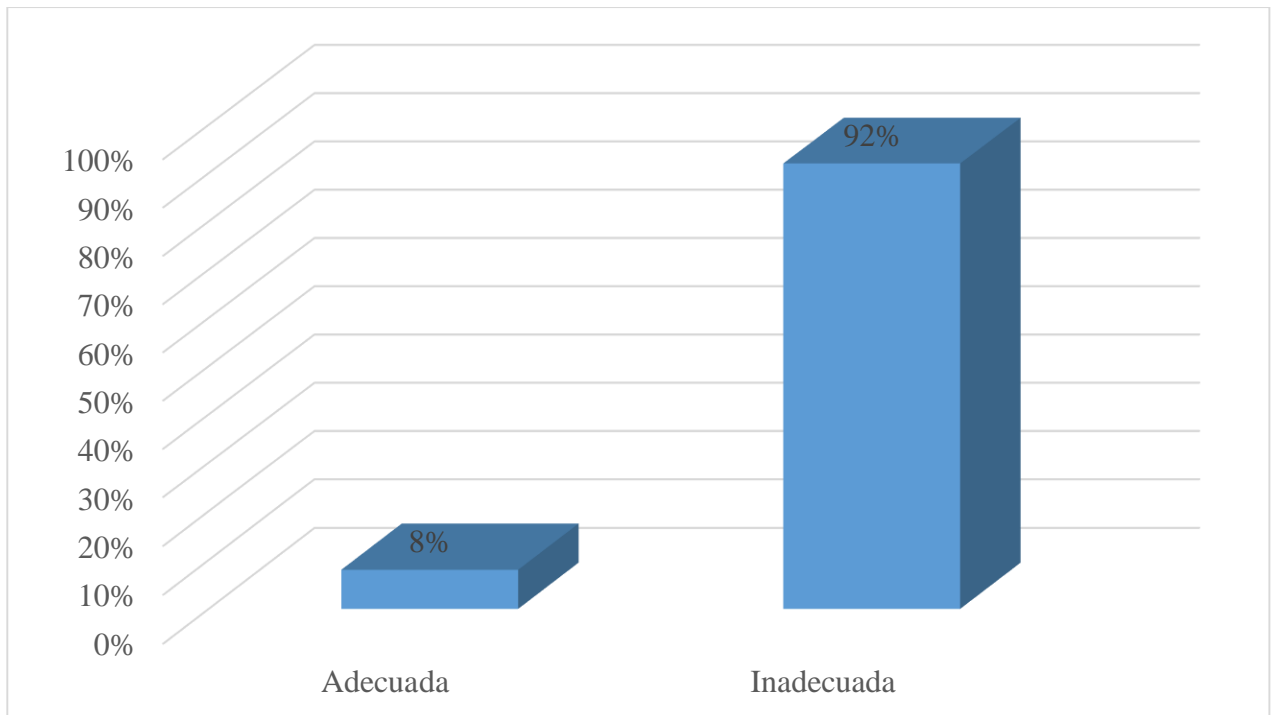


Figura 15. Resultado de la evaluación de los Principios.
Fuente: el estudio (2017).

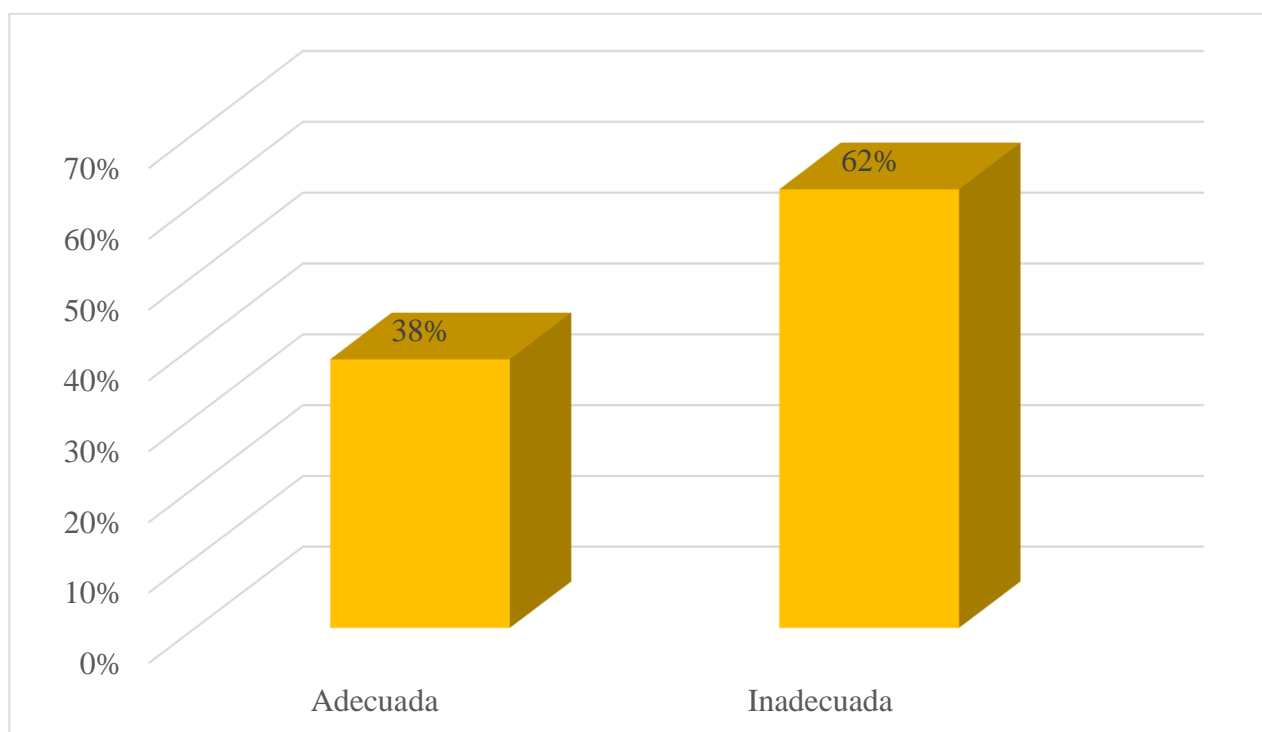


Figura 16. Resultado de la evaluación de los Objetivos Estratégicos.
Fuente: el estudio (2017).

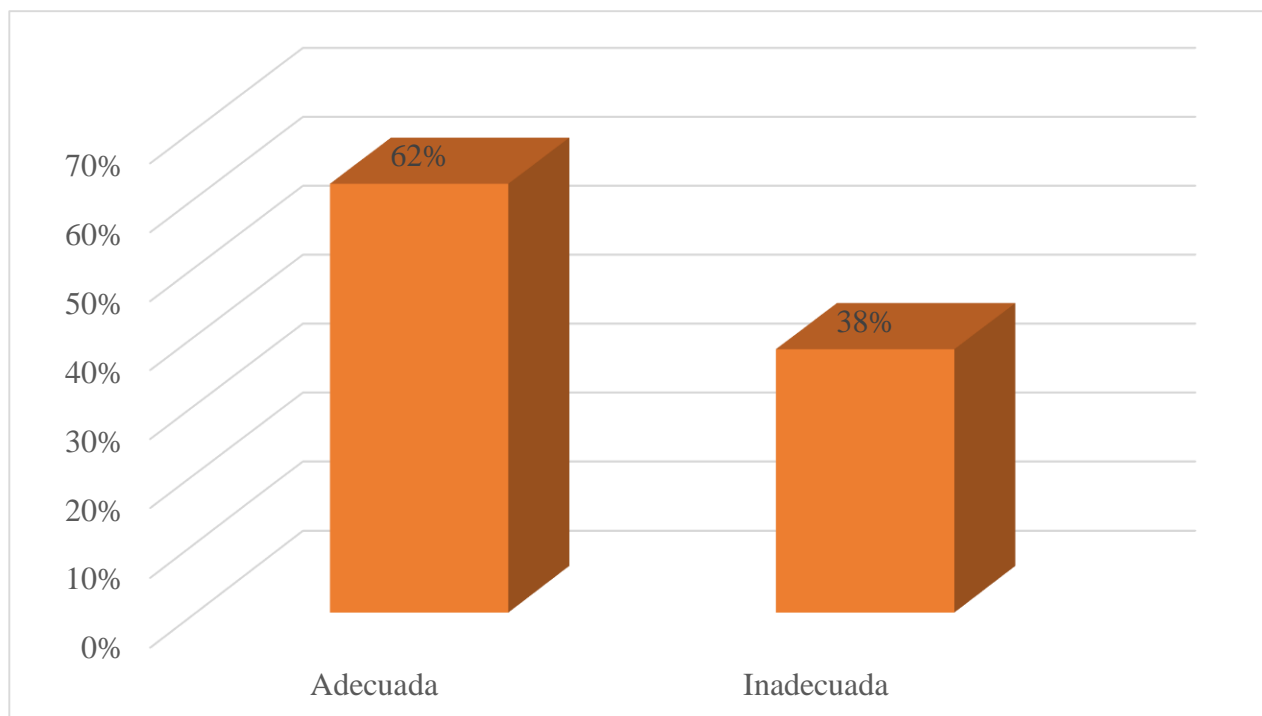


Figura 17. Resultado de la evaluación de las Estrategias.
Fuente: el estudio (2017).

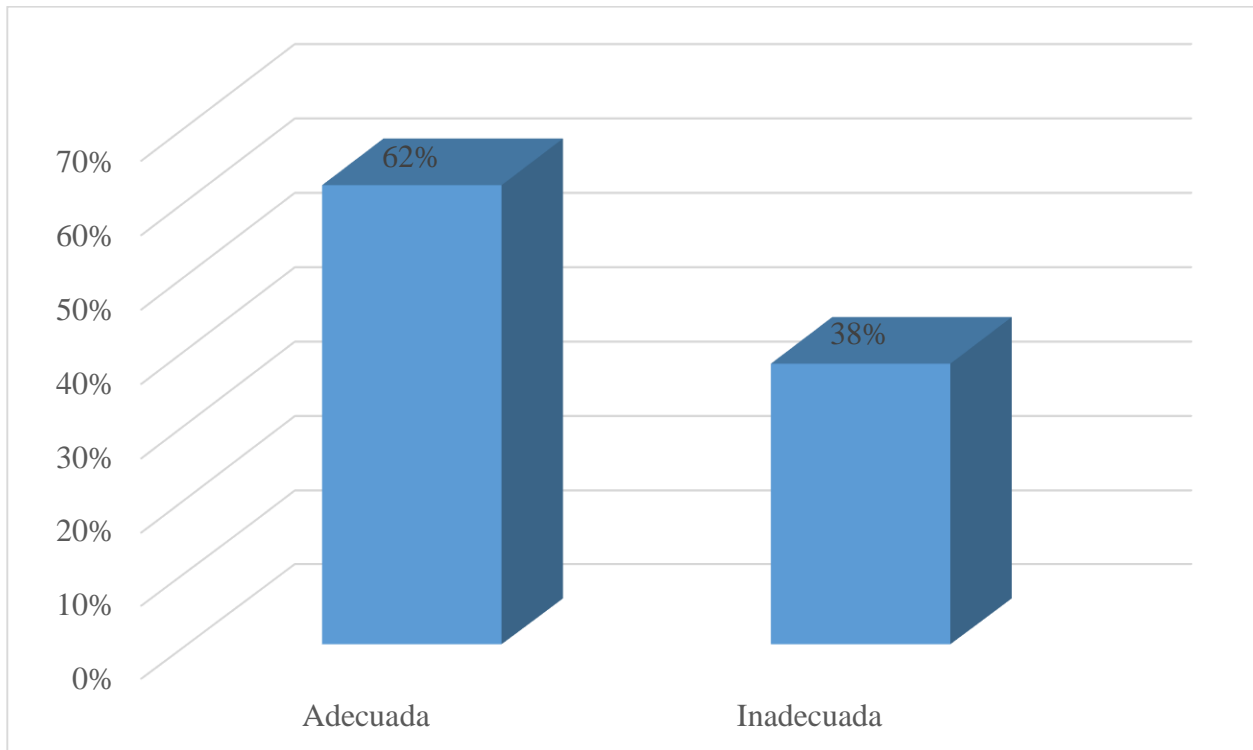


Figura 18. Resultado de la evaluación de las Metas.
Fuente: el estudio (2017).

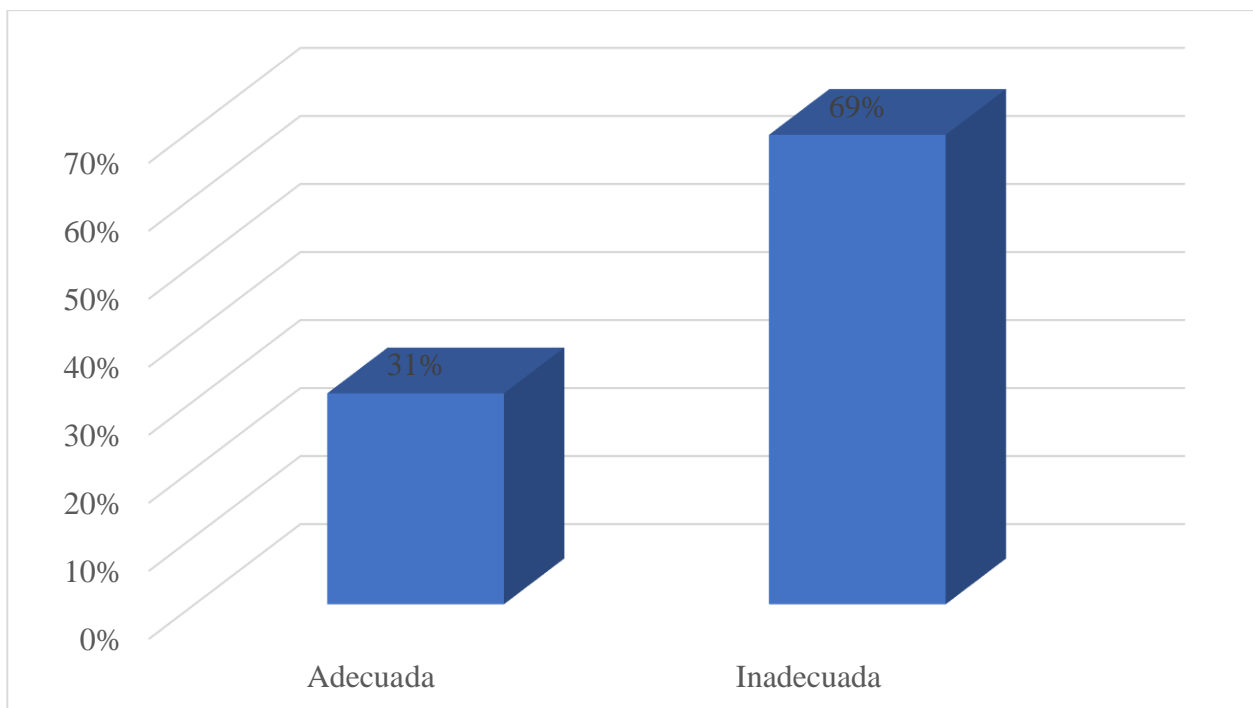


Figura 19. Total Subsistema Razón de Ser.
Fuente: el estudio (2017).

Subsistema tecnológico:

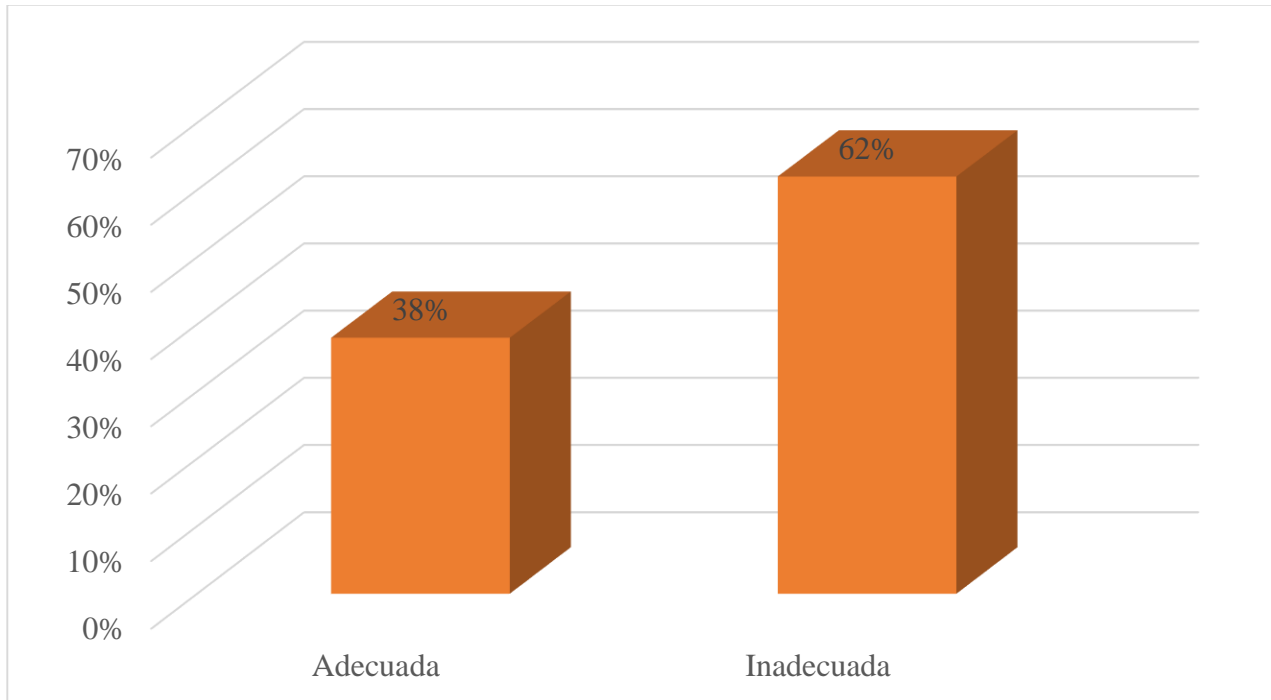


Figura 20. Resultado de la evaluación de la Selección de personal.
Fuente: el estudio (2017).

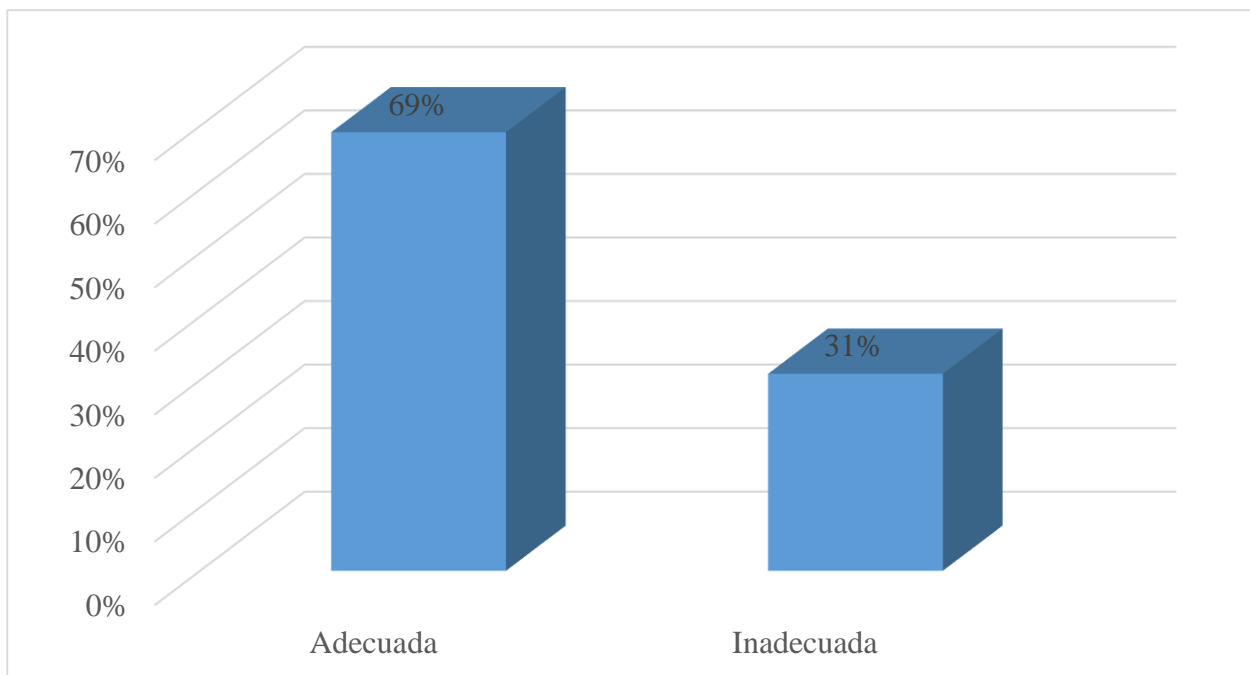


Figura 21. Resultado de la evaluación de los procesos de Evaluación Institucional.
Fuente: el estudio (2017).

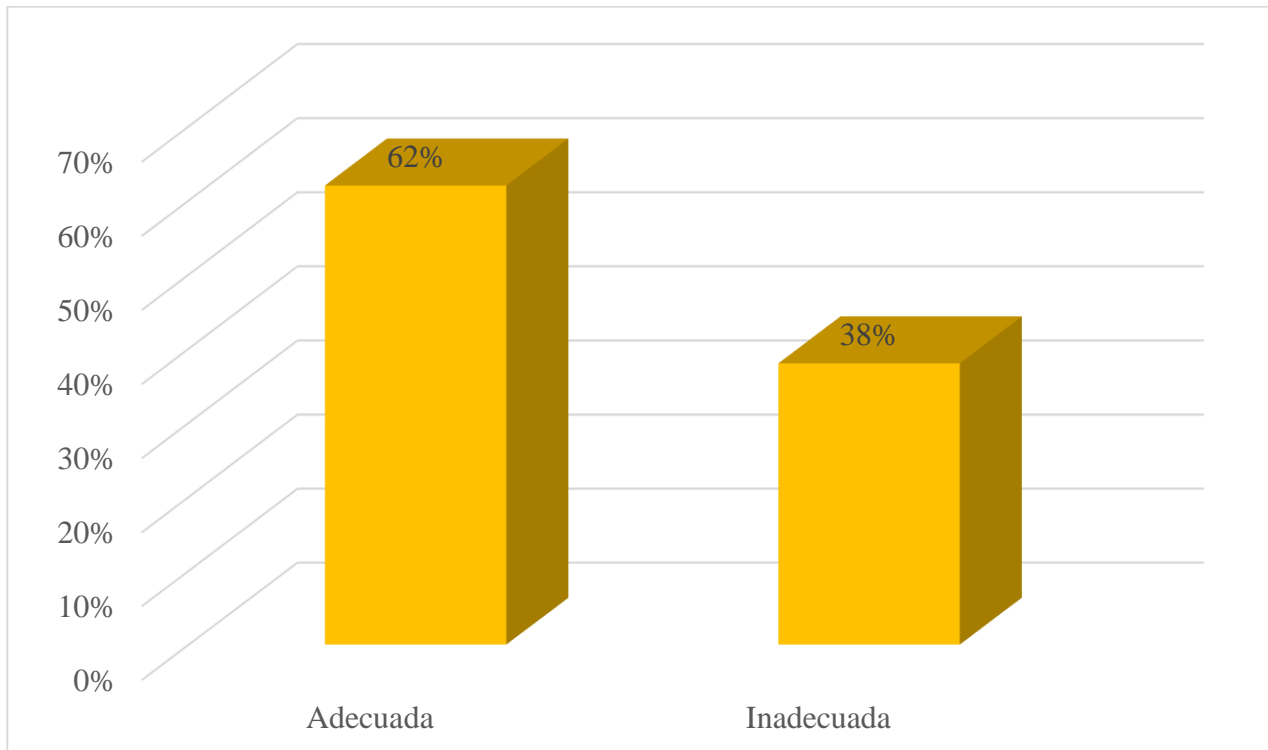


Figura 22. Resultado de la evaluación de la Metodología.
Fuente: el estudio (2017).

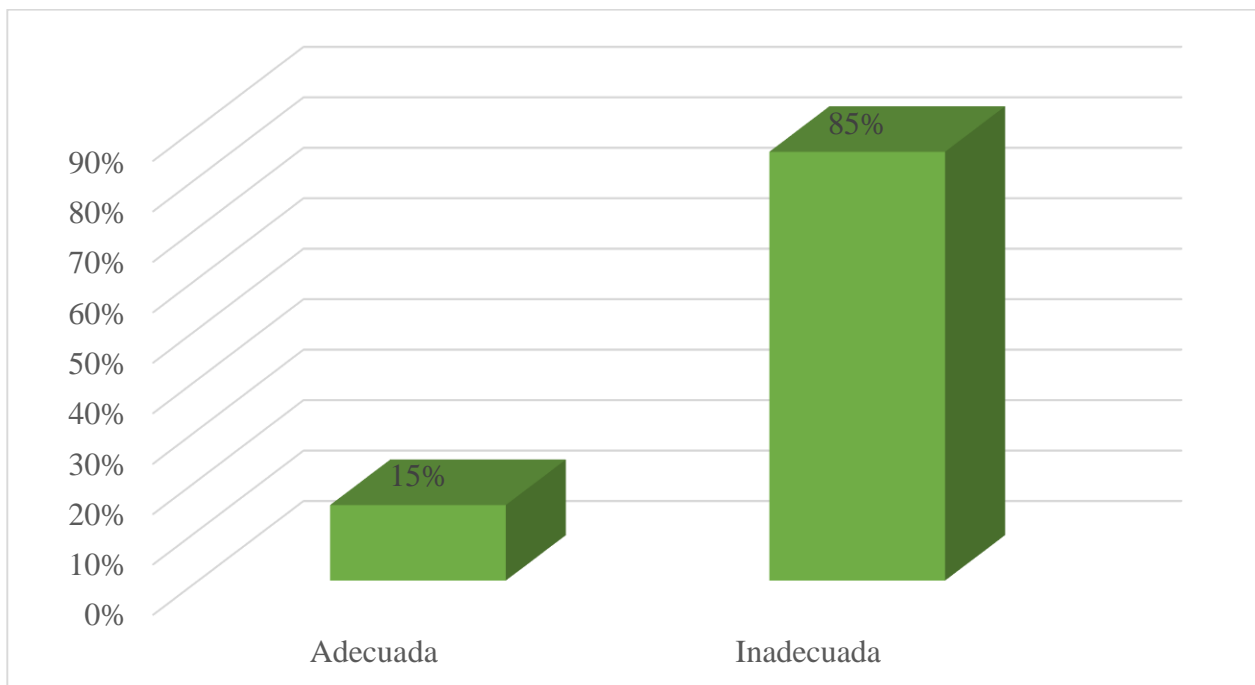


Figura 23. Resultado de la evaluación de entrenamiento.
Fuente: el estudio (2017).

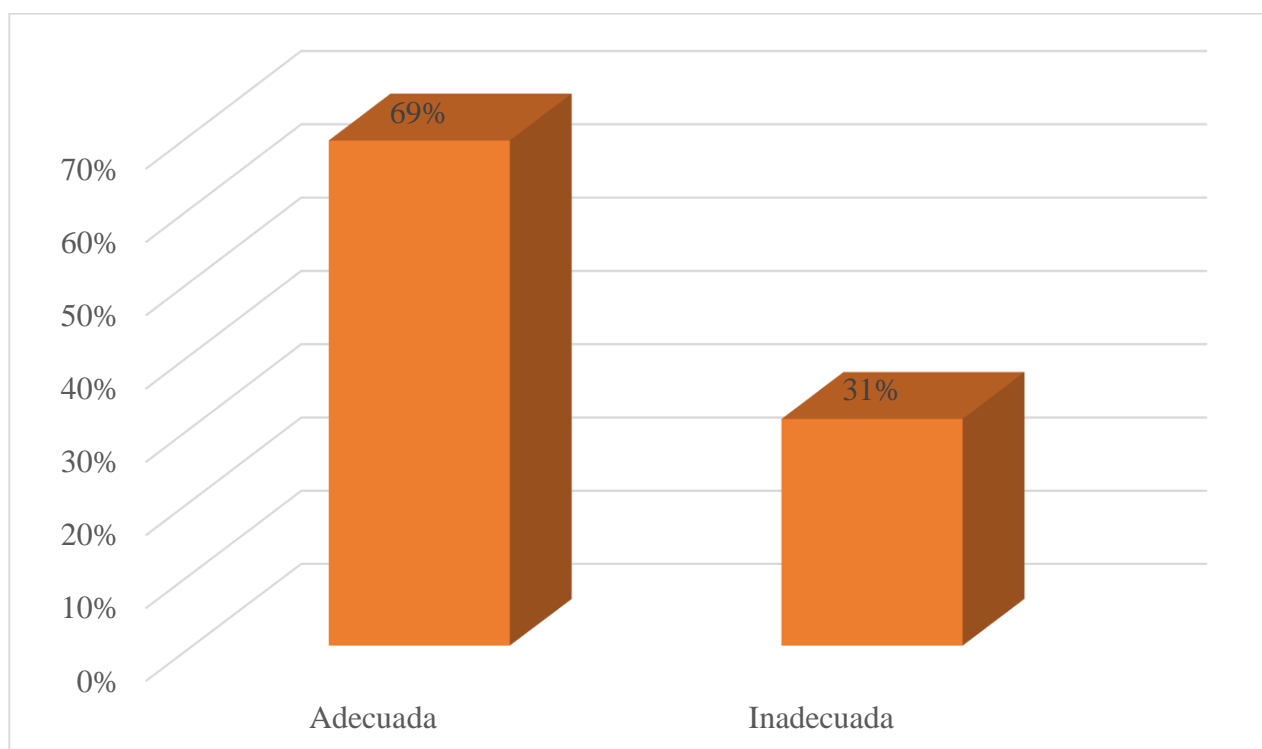


Figura 24. Resultado de la evaluación del Conocimiento.
Fuente: el estudio (2017).

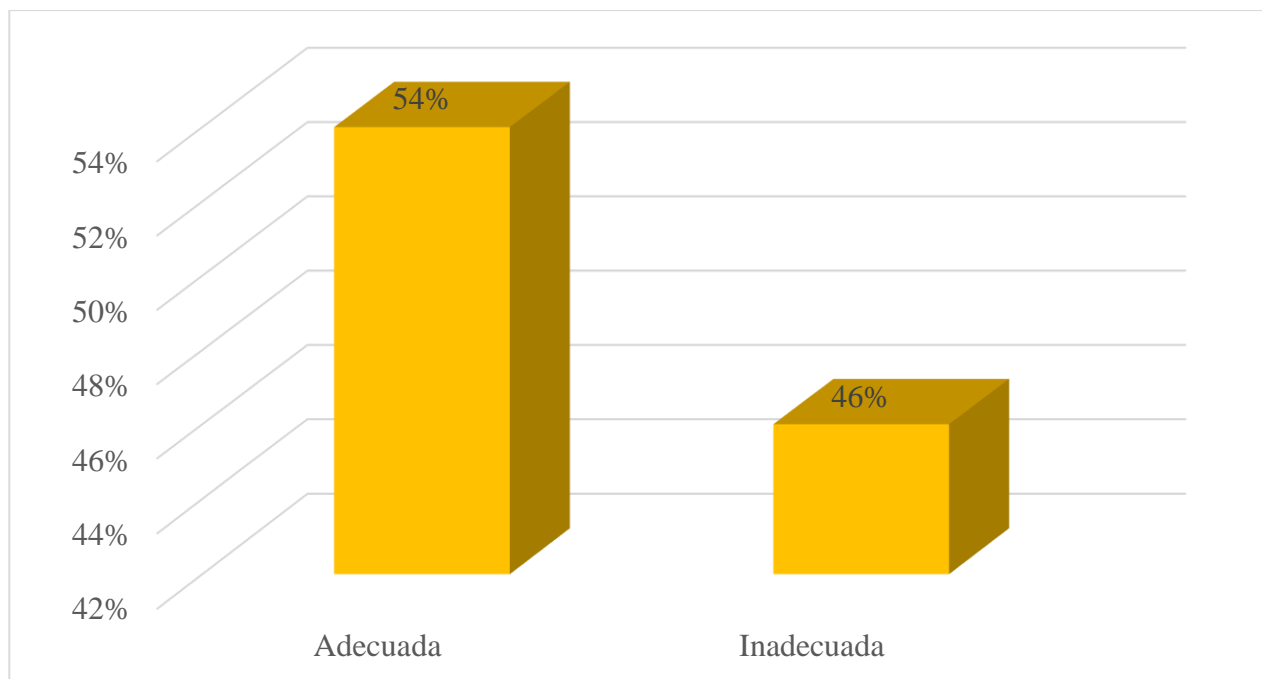


Figura 25. Resultado de la evaluación de las Herramientas.
Fuente: el estudio (2017).

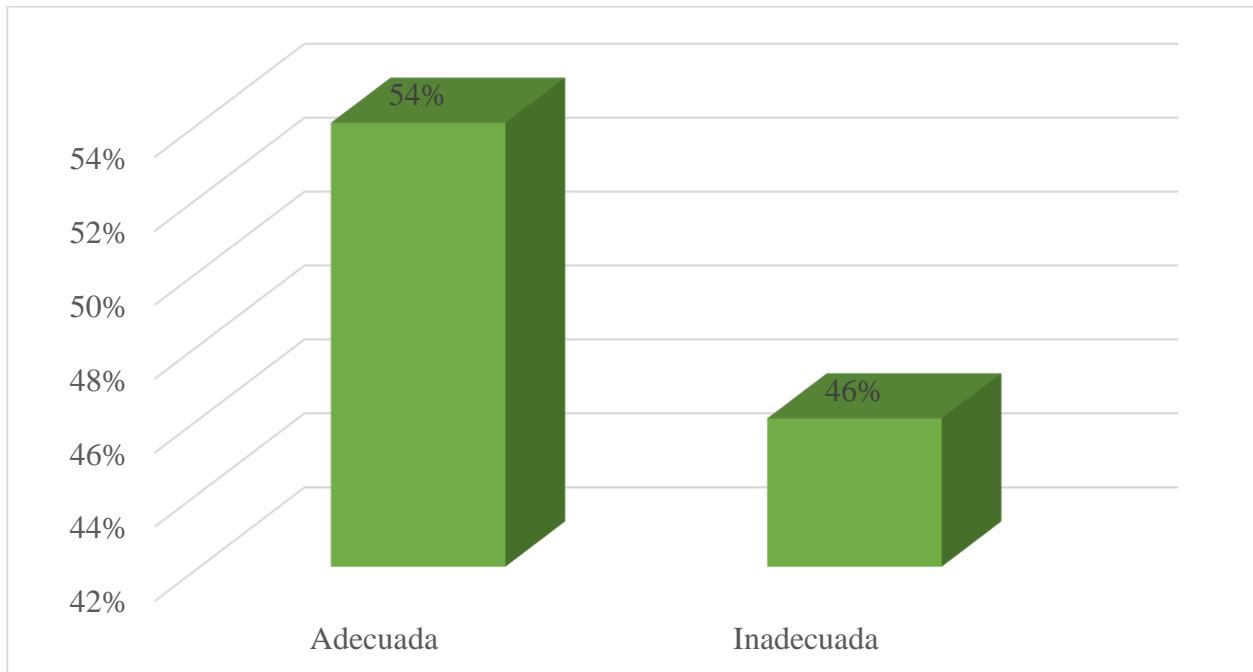


Figura 26. Total Subsistema Tecnológico.
Fuente: el estudio (2017).

Subsistema estructural:

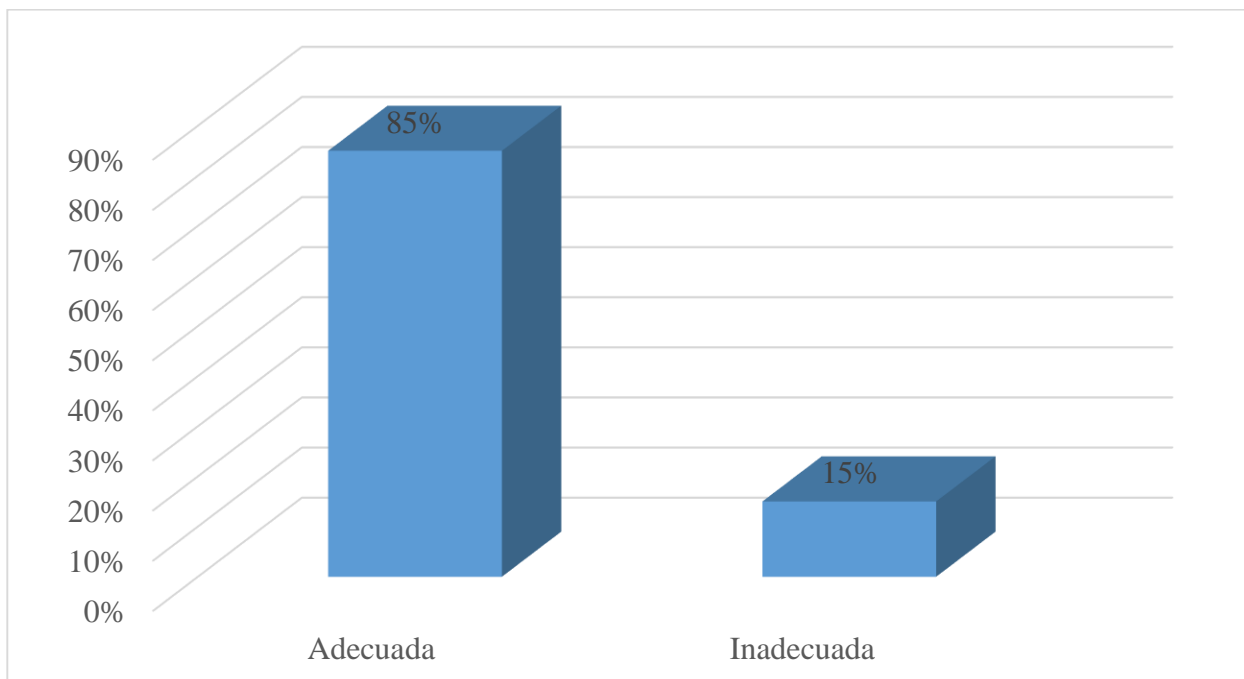


Figura 27. Resultado de la evaluación de la División Institucional.
Fuente: el estudio (2017).

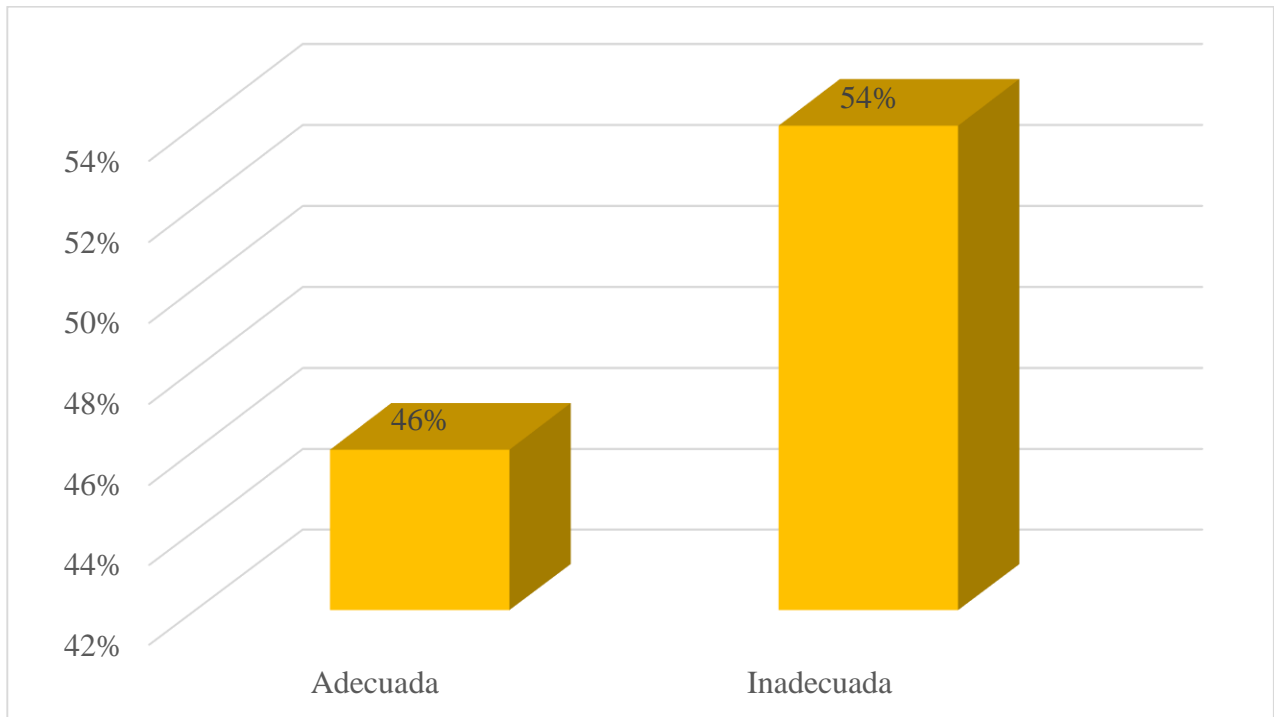


Figura 28. Resultado de la evaluación de la Organización y Coordinación de funciones.
Fuente: el estudio (2017).

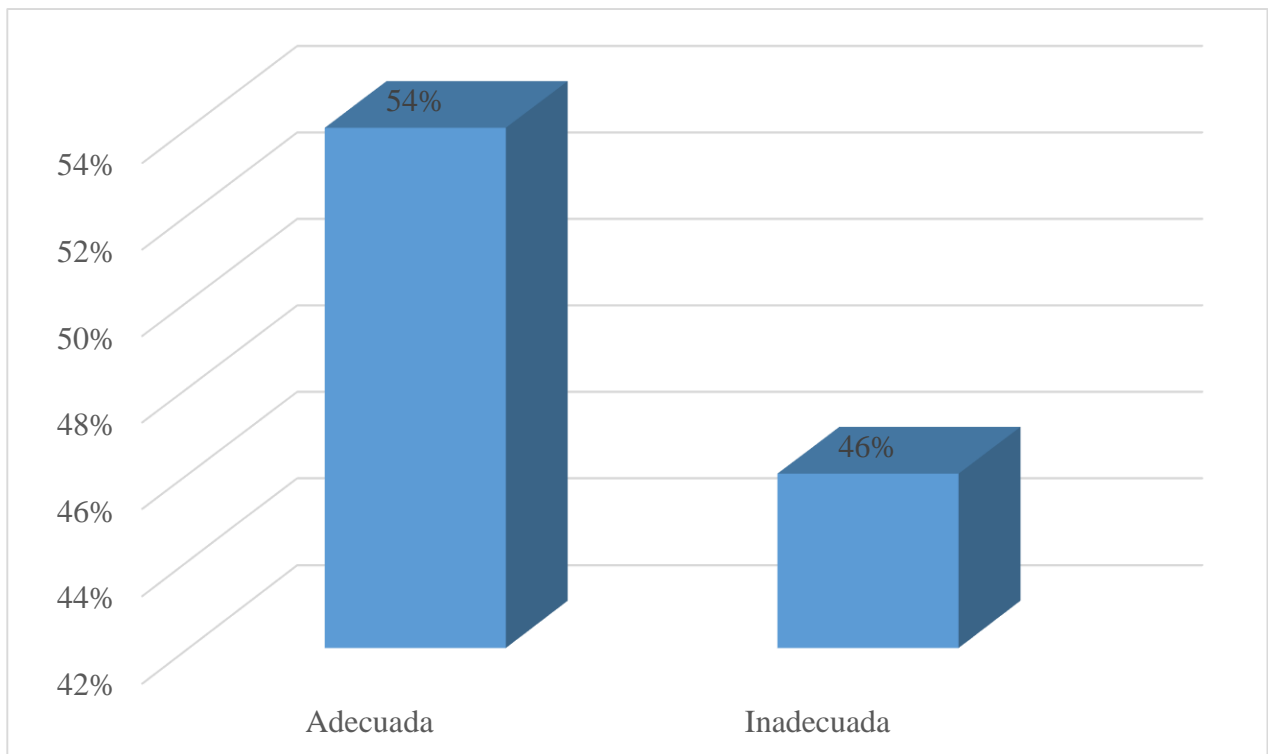


Figura 29. Resultado de la evaluación de la Descripción de Puestos, Reglas y Procedimientos.
Fuente: el estudio (2017).

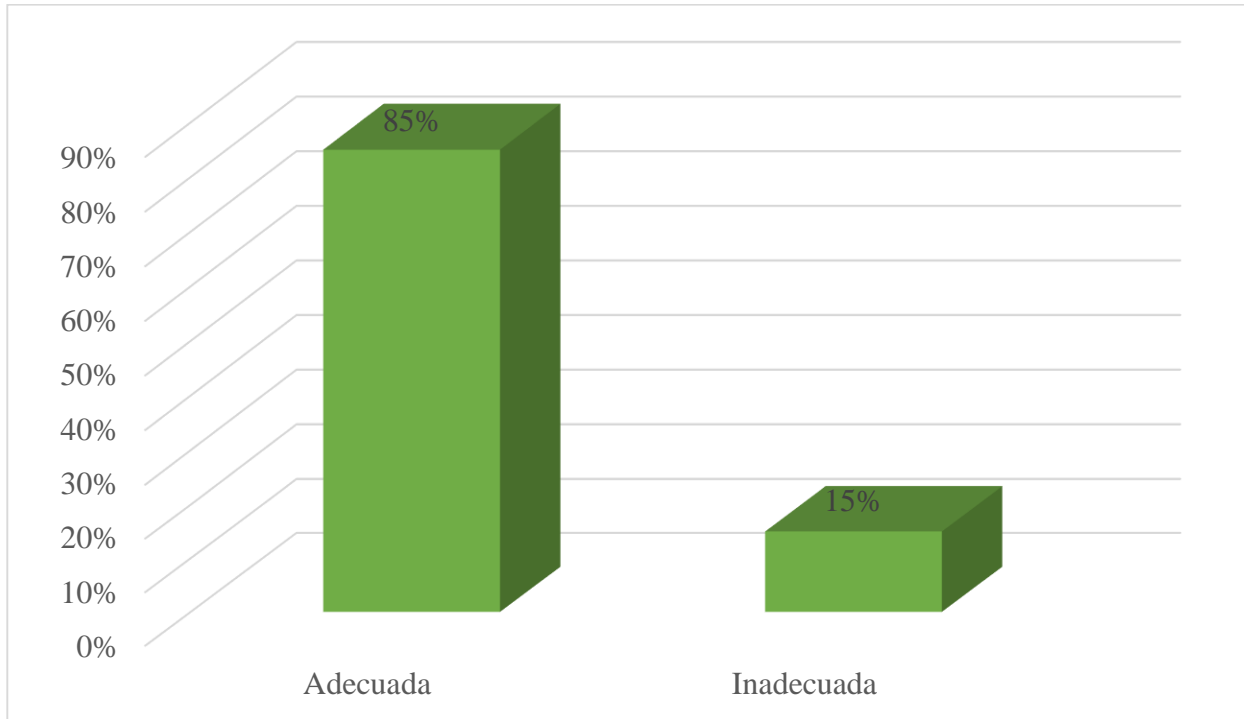


Figura 30. Resultado de la evaluación de la Líneas de Autoridad y Responsabilidad.
Fuente: el estudio (2017).

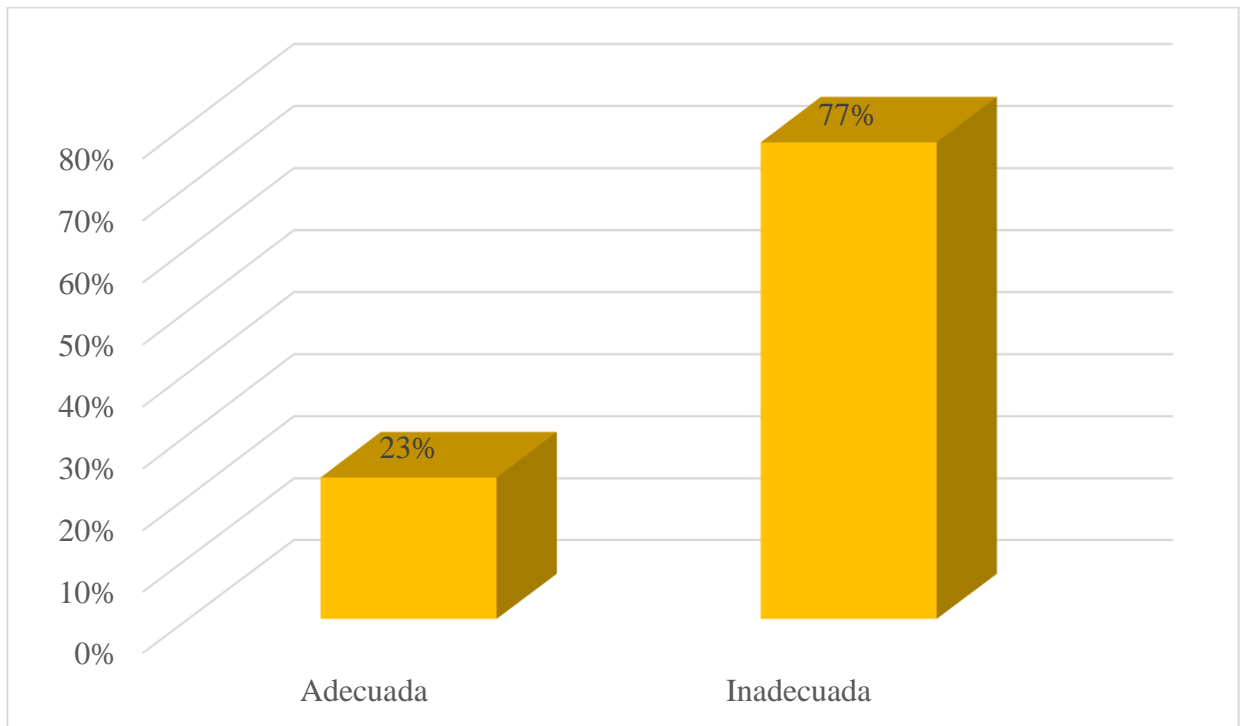


Figura 31. Resultado de la evaluación de la Comunicación y Flujo de Trabajo.
Fuente: el estudio (2017).

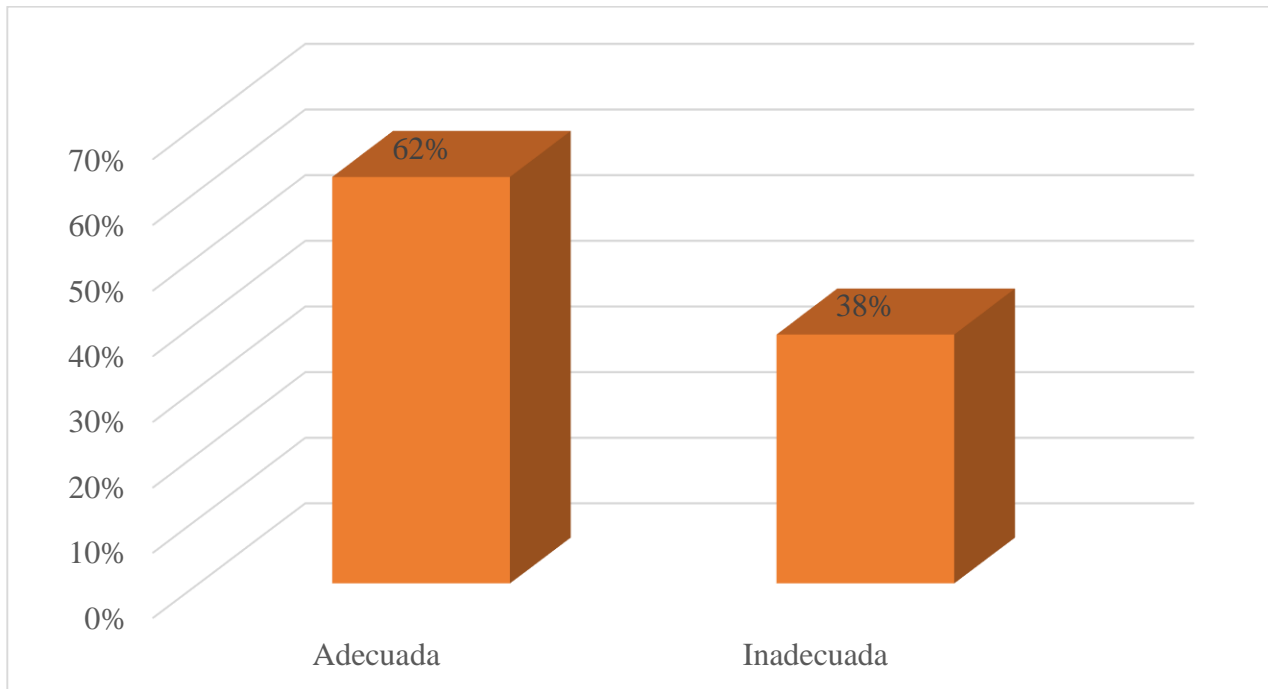


Figura 32. Total Subsistema Estructural.

Fuente: el estudio (2017).

Subsistema Psicosocial:

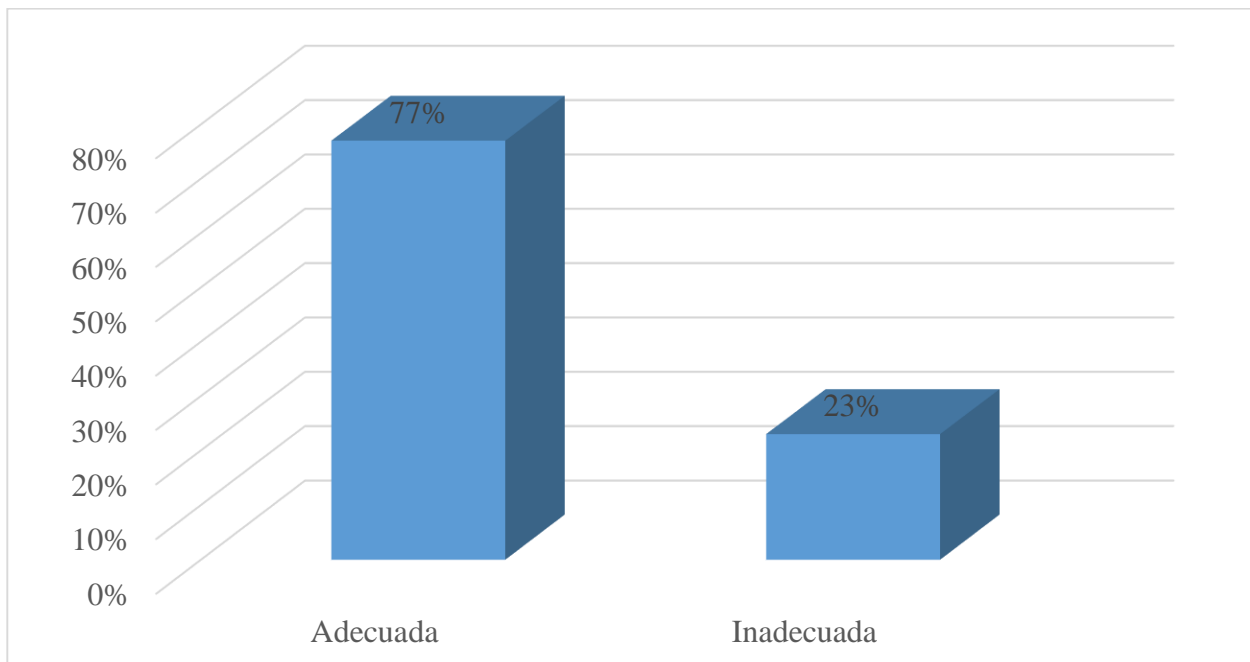


Figura 33. Resultado de la evaluación de la Conducta Individual.

Fuente: el estudio (2017).

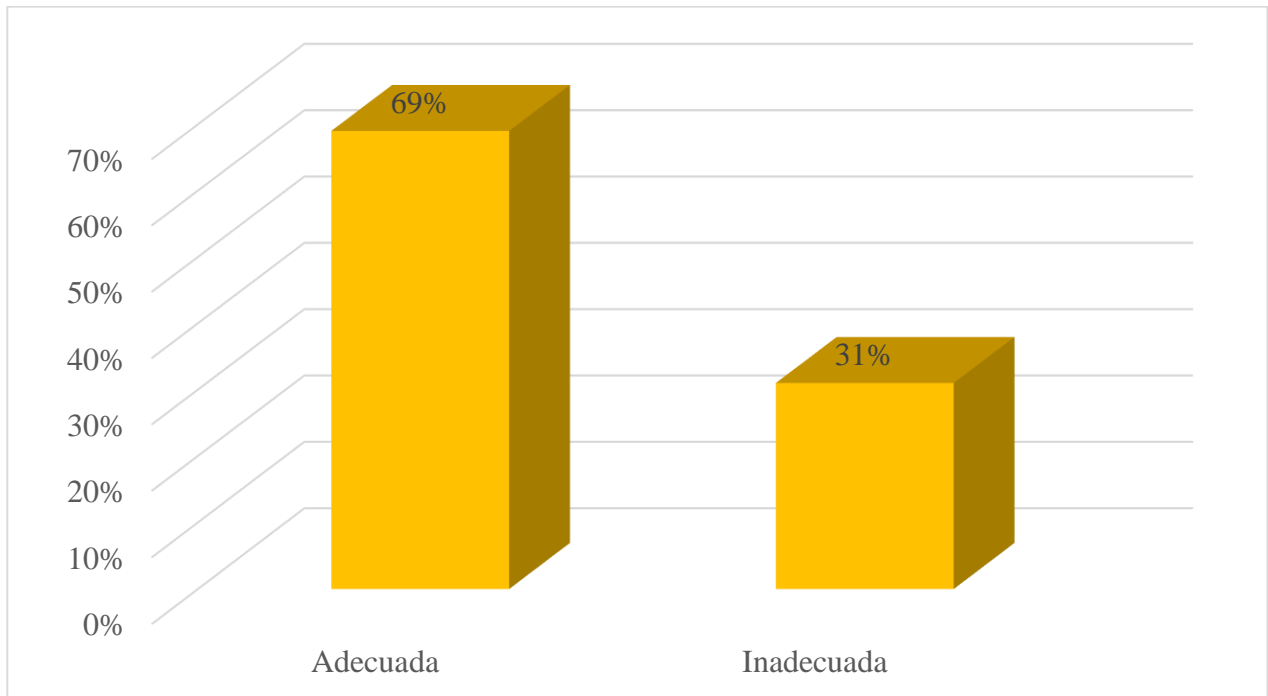


Figura 34. Resultado de la evaluación de las Relaciones Humanas.
Fuente: el estudio (2017).

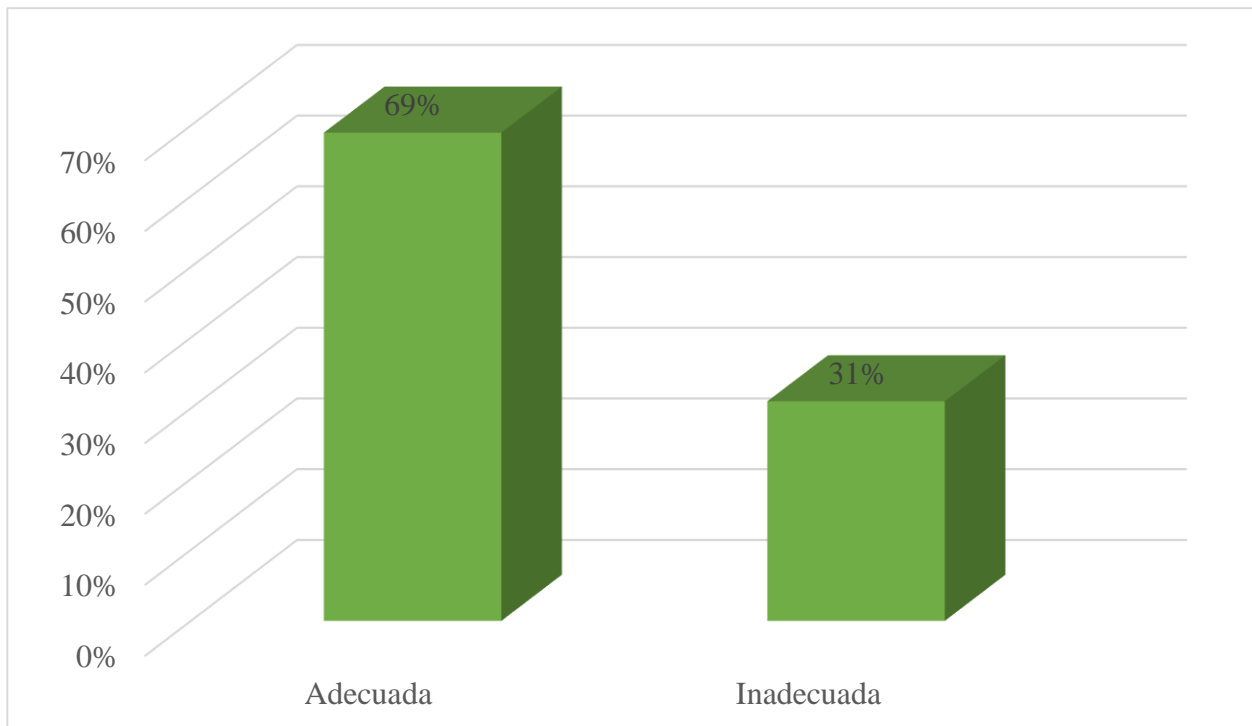


Figura 35. Resultado de la evaluación de los Factores Culturales.
Fuente: el estudio (2017).

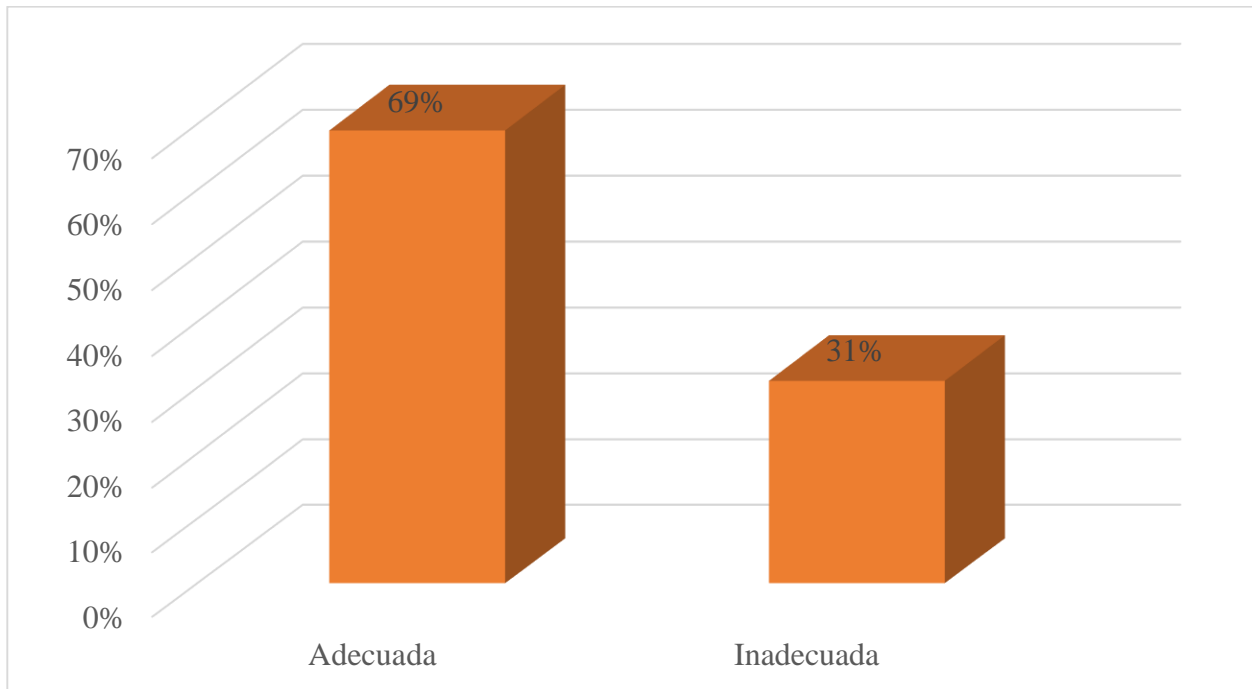


Figura 36. Total Subsistema Psicosocial.

Fuente: el estudio (2017).

Subsistema de Gestión:

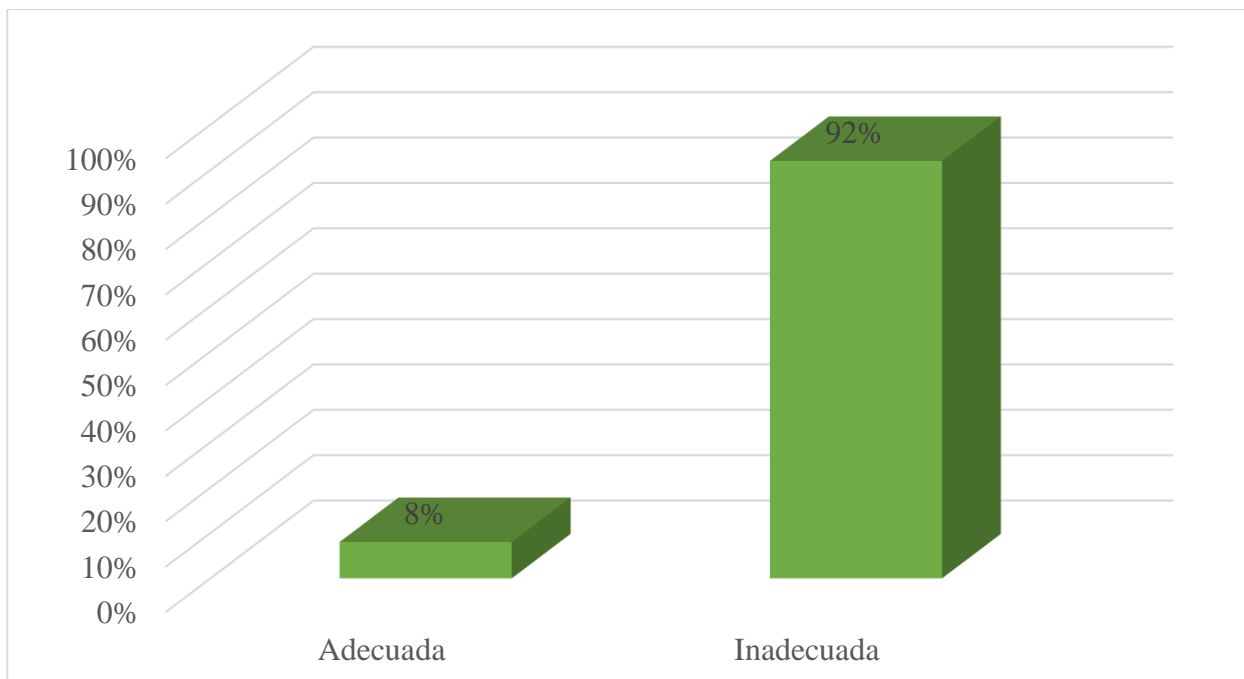


Figura 37. Resultado de la evaluación de los Procesos Administrativos.

Fuente: el estudio (2017).

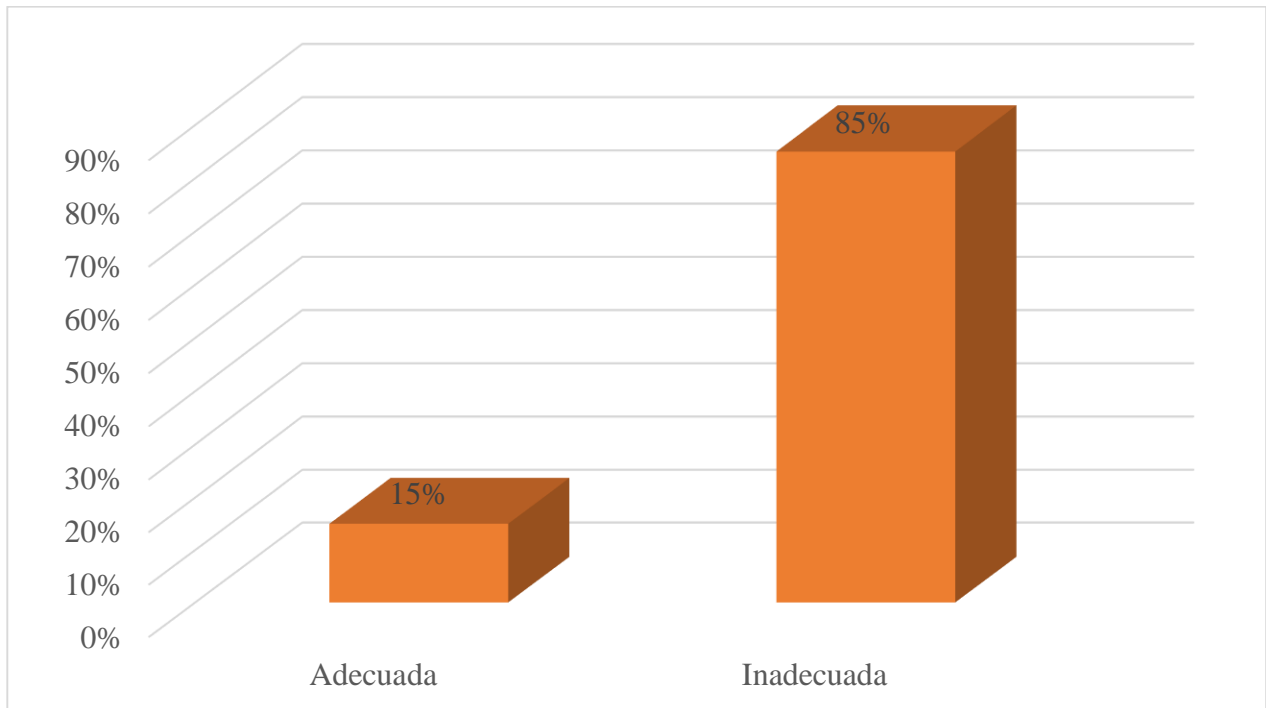


Figura 38. Resultado de la evaluación de los Sistemas de Decisiones.
Fuente: el estudio (2017).

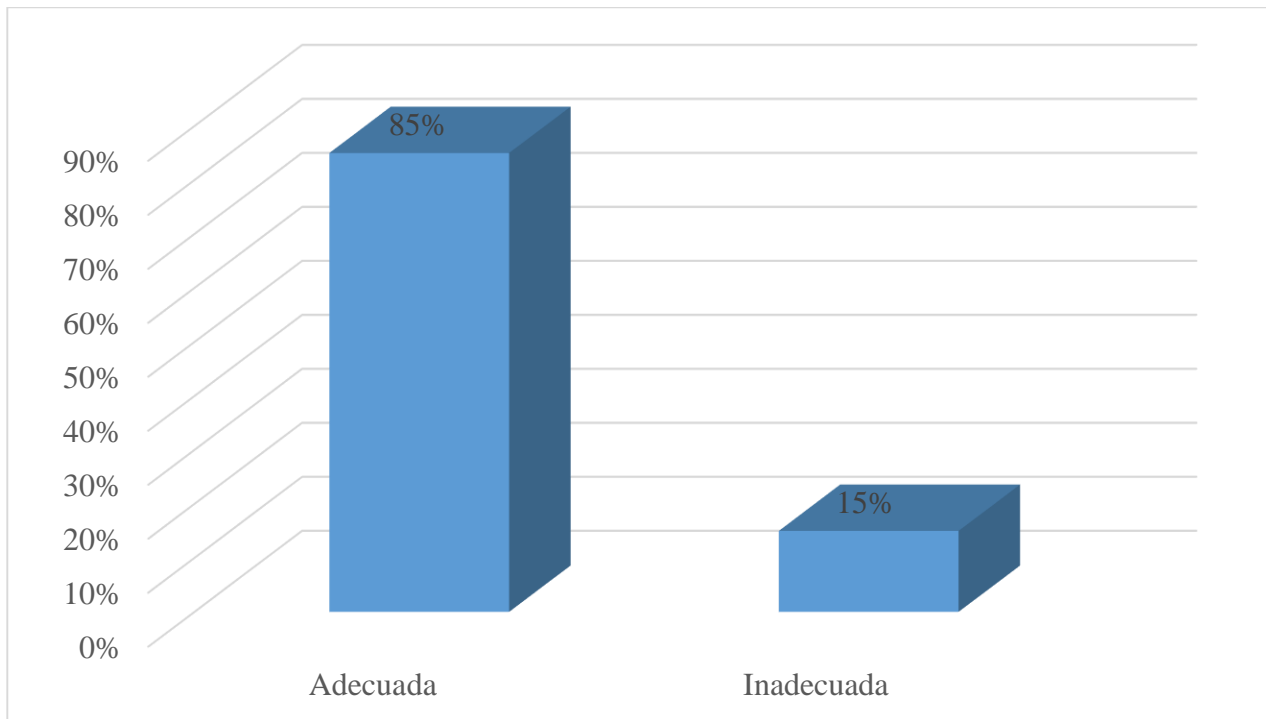


Figura 39. Resultado de la evaluación de los Sistemas de Autoridad.
Fuente: el estudio (2017).

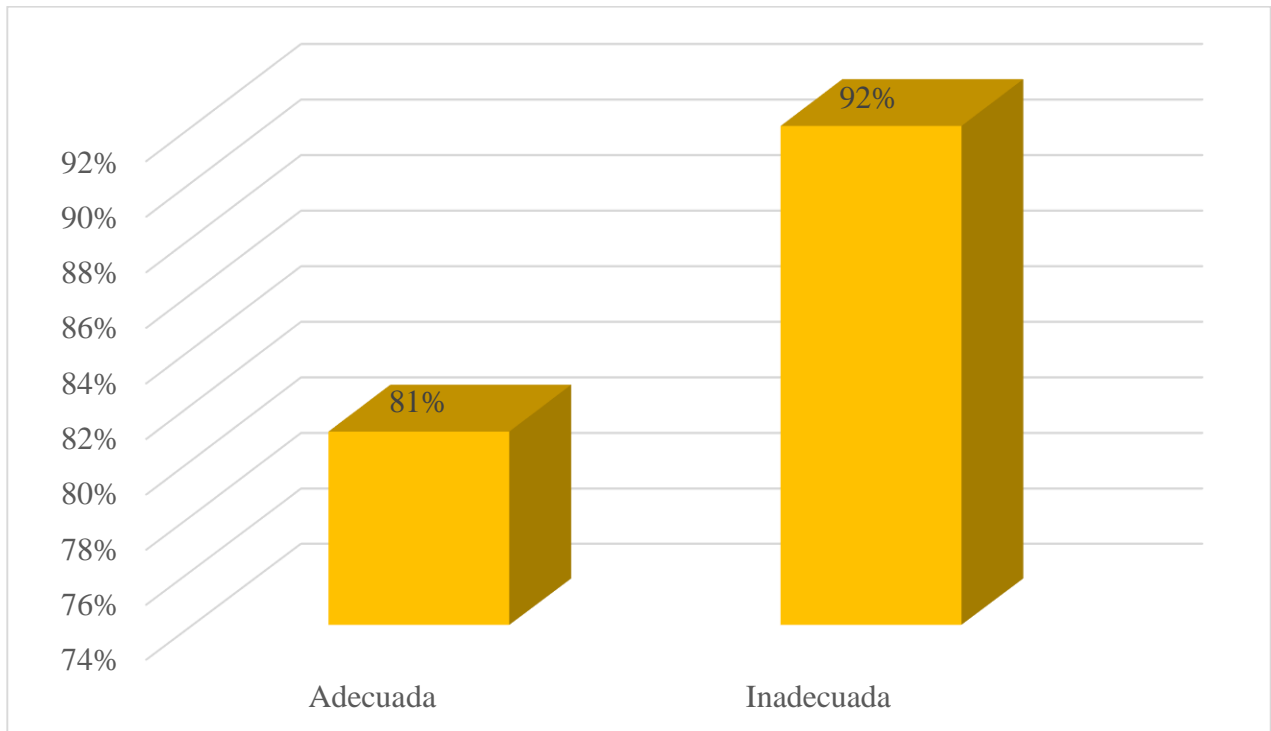


Figura 40. Resultado de la evaluación de las Funciones Administrativas.
Fuente: el estudio (2017).

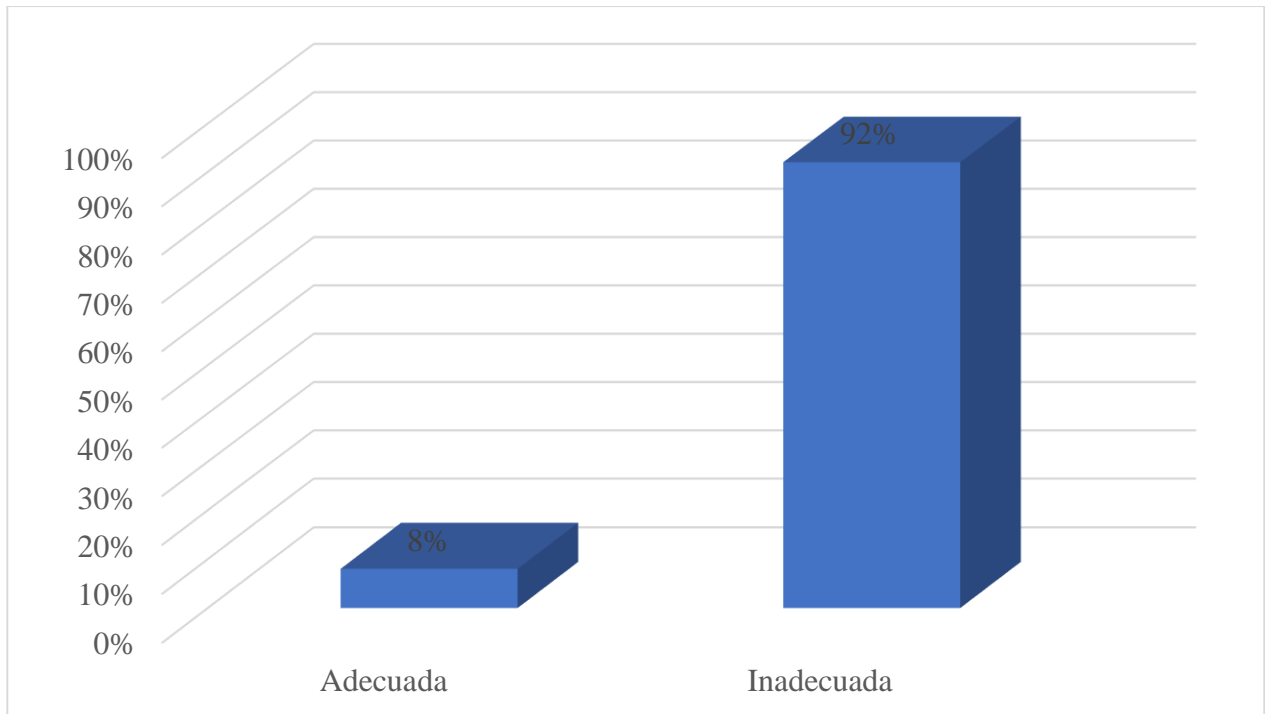


Figura 41. Total Subsistema de Gestión.
Fuente: el estudio (2017).

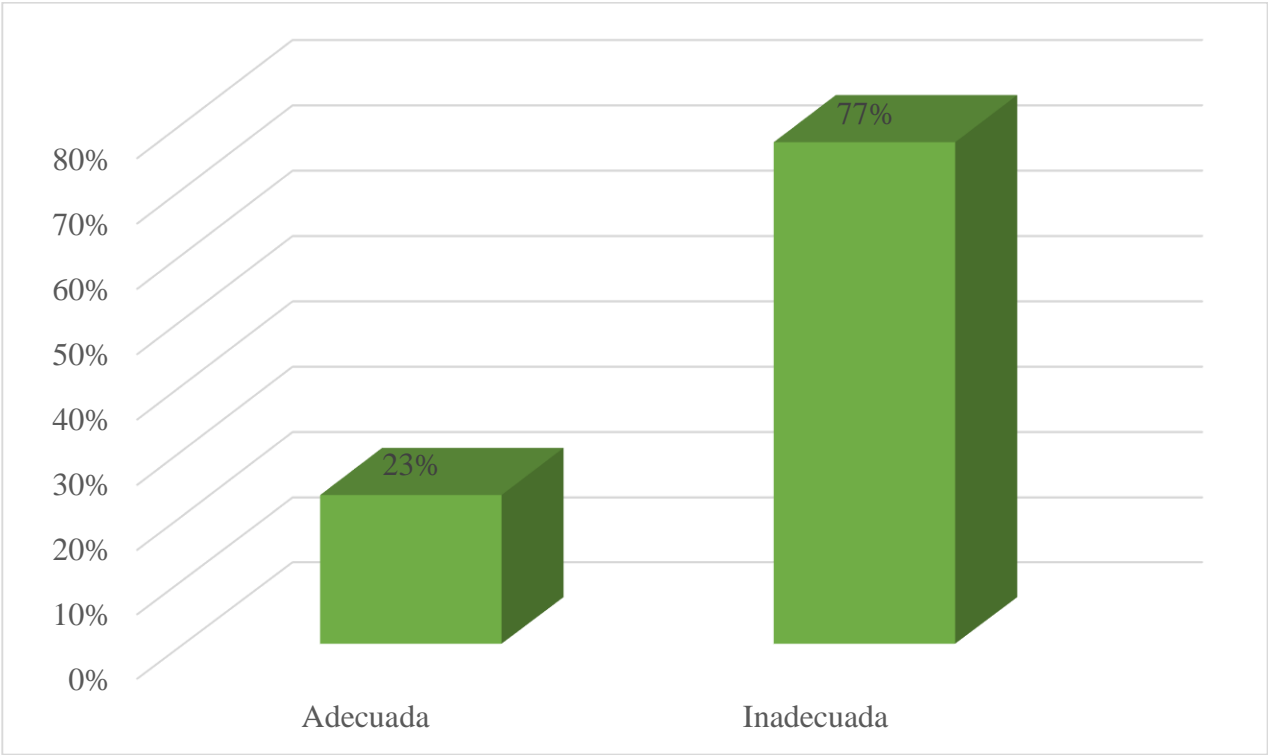


Figura 42. Diagnóstico general de la empresa.
Fuente: el estudio (2017).

6.2 Identificar potencialidades, problemáticas y oportunidades del mejoramiento a partir del análisis situacional de la Escuela de Líderes Skinner

Potencialidades	Problemáticas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad organizativa, limitada a procesos de mejoramiento continuo. • Existe responsabilidades de desempeño individual. • Descripción de puestos de trabajo específicos. • Existe un orden jerárquico a nivel de la estructura organizacional. • Buena comunicación asertiva acorde con las responsabilidades laborales. • El talento humano conoce sus estándares de rendimiento y productividad individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa aplicación de procesos administrativos. • Limitaciones en los sistemas de toma de decisiones. • Falta de autoridad. • No se aplican adecuadamente las funciones administrativas. • Desconocimiento de los aspectos corporativos, por parte del talento humano que integra la empresa. • Tecnología obsoleta. • Procedimientos tecnológicos no adecuados. • Inexistencia de capacitación y desarrollo al talento humano. • Escasa comunicación de objetivos y metas propuestas. • No se tienen herramientas y técnicas eficaces para realizar las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas tecnologías educativas, en el mercado globalizado. • Establecer convenios interinstitucionales de formación. • Realizar capacitación y desarrollo al talento humano, que genere mayor compromiso y responsabilidad. • Capacitar e incentivar al personal para reforzar los servicios aprovechando el crecimiento poblacional. • Alinear la estructura organizacional con el plan estratégico de la organización. • Calidad de servicios para maximizar ingresos. • Rediseñar procesos administrativos y aplicación adecuada de funciones. • Aumento de cobertura del servicio a nivel local. • Implementar indicadores de gestión. • Fidelizar a los clientes.

Fuente: las autoras (2017).

6.3 Elaboración del plan estratégico que permita alcanzar los objetivos de la empresa Escuela de Líderes Skinner

Subsistema	Estrategia	Acciones	Metas	Indicadores	Responsables
Razón de ser	Organizar y socializar los aspectos relacionados con los principios corporativos; que permita crecer, genera rentabilidad, posicionamiento en el mercado y ser más competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los principios corporativos que conforman la organización. • Señalar de forma clara y precisa los valores, creencias, normas y procedimientos, que regulan la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. 	Mediante el subsistema Razón de ser, dar a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los aspectos corporativos en los colaboradores que integran la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente moderadora. • Secretaria. • Contador. • Psicoorientadora. • Docente danzas. • Docente inglés.
Tecnológico	Lograr mediante innovación tecnológica, el cambio técnico en la empresa y sociedad. Así mismo introducir nuevos servicios, precios y procedimientos administrativos más productivos y competitivos, que aumenten los beneficios a todos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el trabajo en equipo y formas de transmitir conocimiento y ejecutar una gerencia con claros objetivos y metas. • Mostrar resultados que aumentan beneficios económicos de la empresa. • Aprovechar las capacidades 	Plan estratégico de productividad, competitividad y servicios de excelencia, con mira a generar utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de procesos y competencia del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente moderadora. • Secretaria. • Contador. • Psicoorientadora. • Docente danzas. • Docente inglés.

Subsistema	Estrategia	Acciones	Metas	Indicadores	Responsables
	los grupos que interactúan en la escuela.	tecnológicas de servicios, inversión e innovación.			
Estructural	Determinar mediante la estructura organizacional, puestos de trabajo, reglas, procedimientos, que permita autoridad, buena comunicación y flujo de trabajo. Es decir, dividir tareas específicas y coordinación de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mayor comunicación y transmisión de la información. • Conquistar mejora en servicios que se traduzcan en aumentos de la competitividad. • Conocer e identificar los planes de acción estratégicos de la organización. • Alinear el plan estratégico con los objetivos y metas de la empresa. 	Plan de capacitación a los colaboradores para que ofrezcan calidad, reduciendo costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradores capacitados / número de colaboradores capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente moderadora. • Secretaria. • Contador. • Psicoorientadora. • Docente danzas. • Docente inglés.
Psicosocial	Mantener comportamientos individuales y colectivos motivado, que generen cooperación y apoyo, relaciones interpersonales satisfactorios.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un mayor sentido de pertenencia de todo el talento humano que integra la empresa. • Permitir generar un clima organizacional laboral satisfactorio. 	Desarrollar procesos de mejoramiento productivo con personal calificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivación de los trabajadores y prestación de un mejor servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docente moderadora. • Secretaria. • Contador. • Psicoorientadora. • Docente danzas. • Docente inglés.

Subsistema	Estrategia	Acciones	Metas	Indicadores	Responsables
		<ul style="list-style-type: none"> Determinar procesos de interacción social, apoyo, colaboración y ayudas entre sí. 			
Gestión	Llevar a cabo funciones y prácticas administrativas como clave fundamental para integrar tareas y actividades en todos los subsistemas y área funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> Mejor información y conocimiento empresarial. Planificación a corto, mediano y largo plazo. Búsqueda y aceptación de la estructura organizacional como función técnica, en todas las áreas de gestión. 	Utilización de los recursos con que cuenta la empresa acorde con sus requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico para la gestión en la prestación de servicio implementado en un 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> Docente moderadora. Secretaria. Contador. Psicoorientadora. Docente danzas. Docente inglés.

Fuente: las autoras (2017).

7. Conclusiones

Se hace necesario que en cada subsistema se establezcan de manera específica componentes que enmarquen: conocimiento, tareas, flujo de trabajo, flujo de información, procesos, procedimientos, aspectos corporativos, cultura, objetivo y metas a nivel individual y colectiva; con miras a generar interacción, motivación, relaciones interpersonales, de función y posición; así mismo, dinámica de grupos y sistemas de influencia; que no limiten y obstaculicen, el comportamiento, valores, actitudes, expectativas, reglas, procedimientos, autoridad, descripción de puestos de trabajo, comunicación eficaz y asertiva, y por el contrario permita desarrollar en toda la empresa un ambiente agradable, cómodo, productivo y competitivo; cumplimiento de objetivos, desarrollo de planes estratégicos y operativos, establecer controles y supervisión permanente y continua de objetivos, desarrollo de planes estratégicos y operativos, establecer controles y supervisión permanente y continua.

Por otra parte, considerar la empresa como un sistema socio técnico abierto y sus interacciones. Así mismo, diseñar sistemas de oportunidad, coordinación, responsabilidad, control y flexibilidad. Donde la tarea gerencial cumpla un papel de relevancia en cada uno de los subsistemas estratégicos y operativos; relacionando la empresa con su entorno, diseñando sistemas y planes e integrando actividades internas, para lograr el cumplimiento de objetivos y meta eficaz y eficientemente, tanto a corto, mediano y largo plazo. Es decir, considerar la estructura como el modelo mediante relaciones entre los componentes de la empresa, de tal forma impulse y garantice el éxito y se crea el camino por el cual debe seguir para lograr los objetivos.

8. Recomendaciones

- a) Considerar la empresa como un subsistema del sistema ambiental, para obtener recursos y así poder efectuar sus tareas o actividades.
- b) Entender que el modelo organizacional de Kast y Rosenzweig está compuesto por partes que lo hacen un todo: personas, tecnología, liderazgo, metas, ambiente y estructura.
- c) Tener claro que la empresa con el modelo seleccionado es un sistema social que crea y diseña propósitos específicos mediante: subsistema de metas y objetivos, técnico, estructural, psicosocial y administrativo.
- d) Es a partir del modelo de Kast y Rosenzweig que el enfoque de sistemas que ofrece una base para aplicar y unir la teoría y la administración de la empresa; permitiendo visualizarla en su totalidad con el medio ambiente donde opera.
- e) Tener presente de realizar análisis sobre la empresa y administración como apoyo para emprender de forma general el enfoque de los subsistemas.

Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. & Zemke, R. (2007). *Gerencia del servicio*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Legis.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Madrid: Esposa.
- Bédard, M. y Miller, R. (2003). *La dirección de empresas*. Canadá: Editorial Mc Graw Hill.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2008). *Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá, D.C. Colombia: 3R Editores.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, D.F.: FCE.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Andrés Bello.
- Butterworth, B. (2006). *El balance entre el trabajo y la vida*. Bogotá, D. C. Colombia: Editorial Fortuna.
- Caro Fernández, A. (2006). *Gestión humana. La imagen del servicio*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Castillo Girón, V. M. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Primera edición. México, D.F. Editorial Trillas.

- Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1997). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- Elliot, D. (1984). *La organización como sistema*. En: Graeme Salaman y Kenneth Thompson. *Control e ideología de las organizaciones*. México, D.F. FCE.
- García Martínez, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Trillas.
- García, M. (2005). *Fundamentos de administración*. Sexta edición. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Grau J. y M. Sotomayor J. (2008). *Emprender o dirigir*. México: Panorama.
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias gerenciales. Habilidades, conocimiento y aptitudes*. Segunda Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Harmon, M. y Mayer, R. (1999). *Teoría de las organizaciones para la administración pública*. México, D.F.: FCE.
- Hernández Orozco, C. (2008). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. México, D.F. Editorial Trillas.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1976). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Kim, Ch. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. EUA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. J. (1991). *Lo que de verdad hacen los líderes*.

- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Maza, P. (2005). *Pequeñas y medianas empresas*. México. Editorial UP.
- Millón Constain, F. (1994). *Competitividad internacional de las regiones*. Colombia: Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca - FDI, Cámara de Comercio de Cali - CCC.
- Mintzberg, H. (1975). El trabajo del directivo. Folclore y realidad.
- Porter, M. (1979). How competitie forces shape strategy. EUA: *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Versara Editor S.A.
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva*. México. Grupo Editorial Patria.
- President's Commission on Industrial Competitiveness (1985). *Commission on Industrial Competitiveness Report*. Washington, D.C.
- Ricardo, D. (1973). *Principios de economía política y de tributación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H. (2014). *Estrategias para competir. Lecciones ponderosas para administración y más efectiva*. Primera edición. México, D.F. Colombia: Editorial Trillas.
- Sotomayor, M. J. (2014). *Cómo competir para ganar. Desentrañando el mayor reto de en los negocios*. Segunda Edición. México. D.F. Grupo Editorial Patria.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Summer, C. D. (2006). *Administración de la calidad*. México, D.F.: Editorial Pearson.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.

Apéndices

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL
HOJA 1 DE 2

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

ZXPECN

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO **4 0** FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DÍA **1 8** MES **0 4** AÑO **2 0 1 7**

1 INFORMACIÓN DEL REGISTRO

REGISTRO MERCANTIL / VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR MATRÍCULA: <input type="checkbox"/> RENOVIACIÓN: <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO: <input type="checkbox"/> No. DE MATRÍCULA MERCANTIL: _____ AÑO QUE RENUEVA: _____	REGISTRO ENTIDADES SIN ÁMBITO DE LUORO / ECONOMÍA SOLIDARIA / VENDEDORAS CIUDADANAS / ONG'S EXTRANJERAS INSCRIPCIÓN: <input type="checkbox"/> RENOVIACIÓN: <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO: <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____ AÑO QUE RENUEVA: _____	REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES INSCRIPCIÓN: <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN: <input type="checkbox"/> RENOVIACIÓN: <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR: _____ CANCELACIÓN: <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____
---	--	---

2 IDENTIFICACIÓN

RAZÓN SOCIAL (SOLO SI ES PERSONA JURÍDICA): _____
 SIGLA: _____
 PERSONAS NEGRAS PRIMER APELLIDO: **PEDREROS** SEGUNDO APELLIDO: **LARA** NOMBRES: **ERIKA MARCELA**
 IDENTIFICACIÓN No. **4 0 4 5 0 3 2 4** TIPO C.C. C.E. T.I. PASAPORTE País _____
 NET. No. **4 0 4 5 0 3 2 4** D.V. **7**

3 UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: **CRR 14A N 8A MZ CS 1**
 MUNICIPIO: **GRANADA** DEPARTAMENTO: **META** PAÍS: **COLOMBIA** BARBIO: **EL ESTERO**
 TELÉFONO 1 (que se reportará en el formulario de Registro Único Tributario (DIAR CDBR 44)): **5 2 0 5 7 7 2 0 1 3** TELÉFONO 2: _____ TELÉFONO 3: _____
 CORREO ELECTRÓNICO: **pedreros602@gmail.com** FAX: _____
 DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: **CRR 14A N 8A MZ CS 1**
 MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN: **GRANADA** DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN: **META** PAÍS: **COLOMBIA** BARBIO: **EL ESTERO**
 TELÉFONO 1 PARA NOTIFICACIÓN: **5 2 0 5 7 7 2 0 1 3** TELÉFONO 2 PARA NOTIFICACIÓN: _____ TELÉFONO 3 PARA NOTIFICACIÓN: _____
 CORREO ELECTRÓNICO PARA NOTIFICACIÓN: **pedreros602@gmail.com** FAX: _____

De conformidad con lo establecido en el artículo 57 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, autorizo a la Cámara de Comercio para que envíe avistos relacionados con los registros públicos a nuestro cargo, a los correos electrónicos aquí informados. SI NO
 Autorizo a la Cámara de Comercio para que envíe avistos relacionados con los registros públicos a nuestro cargo, a los números telefónicos aquí informados. SI NO

ESTA EMPRESA ESTÁ UBICADA EN: LOCAL OFICINA LOCAL Y OFICINA FÁBRICA VIVIENDA FINCA

4 ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL CIIU 1 8 5 1 1	ACTIVIDAD SECUNDARIA CIIU 2 8 5 1 9	OTRAS ACTIVIDADES CIIU 3 8 5 1 2	CIIU 4 8 5 1 2	RND
---	--	---	--------------------------	-----

INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONOMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

5 INFORMACIÓN FINANCIERA

En los términos de la Ley, debe tomarse del Estado de Situación Financiera (ESF) con corte a 31 de diciembre del año anterior. Expresar las cifras en pesos Colombianos. Datos sin decimales.

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE RESULTADOS			
Activo Corriente	\$ 1.000.000,00	Pasivo Corriente	\$ 0,00	Ingresos Actividad Ordinaria	\$ 0,00
Activo No Corriente	\$ 0,00	Pasivo No Corriente	\$ 0,00	Otros Ingresos	\$ 0,00
Activo Total	\$ 1.000.000,00	Pasivo Total	\$ 0,00	Costo de Ventas	\$ 0,00
		Patrimonio Neto	\$ 1.000.000,00	Gastos Operacionales	\$ 0,00
		Pasivo + Patrimonio	\$ 1.000.000,00	Otros Gastos	\$ 0,00
		Balances Sociales	\$	Gastos por Impuestos	\$ 0,00
				Utilidad Operacional	\$ 0,00
				Utilidad Neta	\$ 0,00

(*) Solamente si es Entidad sin Ámbito de Lucro

6 SOLO PARA PERSONAS JURÍDICAS - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL

MAQUÉ CON UNA X SI ES: IMPORTADOR EXPORTADOR NO TRABAJADORES A NIVEL NACIONAL. En virtud de lo establecido en el artículo segundo de la ley 1429 de 2010 **1 0 0** % DE TRABAJADORES TEMPORALES **0**

APORTES LABORALES: APORTES ACTIVOS \$ _____ APORTES LABORALES ADICIONALES \$ _____ APORTES EN DINERO \$ _____ TOTAL APORTES \$ _____

FECHA DE CONSTITUCIÓN: _____ HASTA: _____

1. NACIONAL: 1.1 PÚBLICO _____ 1.2 PRIVADO _____
 2. EXTRANJERO: 2.1 PÚBLICO _____ 2.2 PRIVADO _____

7 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

ACTIVA EN LIQUIDACIÓN OTRA PREOPERATIVA ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN EN CONCORDATO INTERVENIDA OTRO CUMPLI

LA EMPRESA ES CREADA POR JOVENES MAYORES DE 26 años terminada

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES ANEXO 1
MATRÍCULA MERCANTIL O RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSALES O AGENCIAS

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO 4 0 **FECHA DE DELIGENCIAMIENTO** DÍA 1 8 MES 0 4 AÑO 2 0 1 7 **ZXPECN**

ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL AGENCIA MATRÍCULA RENOVIACIÓN MATRÍCULA MERCANTIL No. AÑO QUE RENUEVA 2 0 1 7

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA: ESCUELA DE LÍDERES Y TALLER PEDAGOGICO Y PSICOLOGICO SKINNER
DIRECCIÓN COMERCIAL: CRR 14 A N 8A MZ C CS 1
MUNICIPIO: GRANADA DEPARTAMENTO: META ZONA POSTAL: BARRIO EL ESTERO
TELÉFONO 1: 3 1 0 5 7 7 2 0 1 3 TELÉFONO 2: TELÉFONO 3: CÓDIGO DANE: 50313

1 CORREO ELECTRÓNICO: pedreros602@gmail.com
DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CRR 14 A N 8A MZ C CS 1
MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN: GRANADA DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN: META ZONA POSTAL: BARRIO EL ESTERO
CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN: pedreros602@gmail.com FAX: CÓDIGO DANE: 50313

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL O AGENCIA: \$ 1,000,000

2 **ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA**
INDIQUE UNA CLASIFICACIÓN PRINCIPAL Y MÁXIMO TRES CLASIFICACIONES SECUNDARIAS, TOMADAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	OTRAS ACTIVIDADES
CIIU 1 SHD	CIIU 2 SHD	CIIU 3 SHD
8 5 1 1 1	8 5 5 9	8 5 1 2

INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONÓMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.
No. DE TRABAJADORES VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA: 1

3 **INFORMACIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA**
PROPIETARIO ÚNICO SOCIEDAD DE HECHO COPROPIETARIO EL LOCAL DONDE FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO ES: PROPIO AJENO
PROPIETARIO (S)
SI EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO POSEE MAS PROPIETARIOS, ADJUNTE FOTOCOPIA DE ESTE FORMULARIO FIRMADO EN ORIGINAL.

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA): PEDREROS LARA ERIKA MARCELA
IDENTIFICACIÓN: No. 4 0 4 5 0 3 2 4 CC CE NIT PASAPORTE PAÍS: NUEVANAT
CÁMARA DE COMERCIO QUE PERTENECE: 4 0
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CRR 14A N 8A MZ CS 1
MUNICIPIO: GRANADA DEPARTAMENTO: META
TELÉFONO 1: 3 1 0 5 7 7 2 0 1 3 TELÉFONO 2: TELÉFONO 3:

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CRR 14A N 8A MZ CS 1 MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN: GRANADA DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN: META
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR:

4 TIPO DE IDENTIFICACIÓN: C.C. C.E. T.I. PASAPORTE No. PAÍS:
El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.
FIRMA: *[Firma]*
NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA):
IDENTIFICACIÓN: No. CC CE NIT PASAPORTE PAÍS: No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO: CÁMARA DE COMERCIO A QUE PERTENECE:
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: MUNICIPIO: DEPARTAMENTO:
TELÉFONO 1: TELÉFONO 2: TELÉFONO 3:

Apéndice B. Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner.

Empresa: Escuela de líderes y taller pedagógico y psicológico Skinner

Nit: 40450324-7.

Dirección: Carrera 14 A número 8ª Manzana C casa 1.

Barrió el estero Granada Meta.

Teléfono: 3105772013.

Misión: Incentivar el liderazgo, convirtiendo debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, reforzando sus habilidades y minimizando sus temores afianzando su confianza, para que el estudiante logre la modelación total de su personalidad como líder integral desde su primera infancia. Hasta su edad madura.

Visión: Ser la escuela de líderes más reconocida por su gestión ofreciendo siempre la mejor ayuda para la modelación de la personalidad del estudiante.

Objetivos:

- a) Enriquecer la forma de comunicación, con el fin de lograr un mejor intercambio con los demás niños.
- b) Construir un sistema de valor que enmarquen en el niño su relación personal en los diferentes grupos en que se desenvuelve.

Tabla 1
Planta de personal.

Nombre	Cargo
Erika Marcela Pedreros Lara	Docente moderadora
Angie Tatiana Londoño Reina	Docente moderadora
Blanca Silva Paredes	Docente moderadora
Luz Mila Sánchez Roa	Docente moderadora
Noris Granado Tocarrá	Secretaria
Alix Sánchez Sánchez	Contador


Nombre	Cargo
Blanca Nidia Sarmiento	Psicoorientadora
Rocío Zamora	Servicios generales
Roberto escobar Riaño	Docente danzas
Tadeo Caro Bonilla	Docente inglés
Edinson Pérez Rueda	Celador

SKINNER : Se dedica a brindar un apoyo psicopedagógico a niños desde los 3 años de edad con un modelo extracurricular teniendo 2 horarios de atención en la mañana de 9 a 11 am y en la tarde de 2 a 6 pm en horario hábiles de lunes a viernes.

La actividad inicia con el saludo la oración, luego se acompaña y se guía en la elaboración de las tareas que traigan los menores, asignadas ya de sus diferentes colegios, terminada esa labor se continua con la explicación de dicha tarea para que el tema quede más claro en la mente del niño.

Se utiliza la lectura según la edad para trabajar valores y liderazgo en los menores llamados líderes en SKINNER. También se refuerza en el área donde el niño presenta falencia.

Apéndice C. Tomas fotográficas Escuela de Líderes Skinner.



"Un Líder Nace y se Hace"

 **Skinner líder**

 **322 235 4193**

 **Skinnerlider@gmail.com**

 **Carrera 14A 8A Mz C Casa 1 Barrio el Estero**



Reportero de los Mochos - No la contamos primero, pero la contamos mejor **2**

Educación



Espectacular, nunca antes visto en el municipio de Granada!

Skinner: la nueva evolución de la educación abrió sus puertas

Desde 1 año en adelante hasta los 18 años, podrán hacer parte de esta familia de la educación extracurricular



Erika Marcela Pedreros Lara, gerente de la escuela Skinner / Foto: cortina

Skinner, escuela de líderes y taller psicopedagógico, llegó a esta ciudad para impactar de progreso y perfeccionismo en educación. Muchos se preguntarán: ¿De qué se trata? ¿Cómo es? Puede resumirse en que es la innovación educacional que le faltaba a esta tierra. Padres de familia tendrán allí una herramienta de apoyo para sus hijos. ¿Eso es Skinner? El servicio que se les brindará, no solo a los padres de familia sino a sus hijos, de edades comprendidas entre 1 año y 18 años, lo podrán asegurar desde el lunes 17 de abril que inician las matrículas.

El nombre de Skinner proviene del psicólogo Burrhus Fredrick Skinner, que, junto

con John Watson, demostró cómo moldear la mente de una persona a través de sus propias herramientas. En este caso los profesionales encargados de dirigir esta escuela son modeladores, que estarán a cargo de lunes a viernes, de 8:00 a. m. a 12 m. y de 2:00 p. m. a 8:00 p. m.

El método es innovador, inusual en este medio: los papás podrán llevar a sus hijos 15 minutos antes de que la escuela empiece sus clases, y si tienen impedimento para recogerlos a la hora preñada, después de cada jornada tendrán 15 minutos de más para hacerlo. Los instructores los esperarán. Skinner cuenta con personal altamente capacitado y con espacios físicos apropiados. Sus modeladores profesionales están capacitados para instruir en esta escuela, que consta de tres áreas definidas, en donde ellos,

Sus modeladores son personas altamente calificadas, profesionales en lo que realizan y ciento por ciento entregados a la enseñanza y al cuidado de sus hijos. Uno de los pilares de Skinner es incentivar a sus hijos, poco a poco, hacia los valores en familia; el amor hacia ese grupo y fortalecer los lazos emocionales por medio de la unión con sus seres amados

chicos y grandes, podrán obtener una alimentación nutritiva, doctificada con conocimiento que les servirá a quienes comienzan a recibir estimulación, a conocer este mundo; y para los otros que ya están en él, para el futuro puedan obtener obras perceptivas más enriquecidas y

llenas de saludarla. Uno de los Departamentos pedagógicos, mágicos y únicos, es el minimundo de Mariángel. Es la guardería que abarca el cuidado de los niños de 1 año a 4 años de edad. En él se podrá contar con espacios cómodos y apropiados; encontrarán tres salones: uno de ellos es el dormitorio, el otro es el salón de arte, y por último, el salón de juegos, que tendrá pizcota, pelotas y gran variedad de artículos de sana diversión.

Y eso no es todo. En ese mismo lugar los chicos tendrán otro privilegio: andarán en medias, una de las comodidades que los pequeños podrán tener; así se sentirán libres. Usarán sus respectivos uniformes, que van incluidos en el valor de la matrícula.

Todo es espectacular en el minimundo de Mariángel: la atención, prioritales para ellos, comprensión y dedicación, entre muchas más. Los pequeños serán atendidos de la mejor manera.

Por otra parte, el segundo Departamento está dedicado al refuerzo de tareas y formación de liderazgo. Allí pueden estar los niños de entre 5 y 10 años. Tendrán una sala de tareas, un rincón de lectura, apoyo en los trabajos que les dejan en los diferentes colegios, podrán reforzar el área en que ellos son buenos, ya que para esta escuela es importante que un líder brille en la

En Skinner encontrará los siguientes servicios:

Formación de líderes en edades de 11 a 18 años.

Refuerzo de tareas y formación de líderes de 5 a 10 años.

Minimundo de Mariángel, guardería para niños de 1 a 4 años.

Servicio de cuidado y apoyo de tareas por horas.

Servicio de cuidado nocturno los días sábados

tendrán más compromisos escolares que los menores, entonces se dará la atención por horas y por días en cada semana; se hacen ejercicios lúdicos, dramáticos, ejercicios de lectura, se reforzará sus fortalezas y se minimizarán las debilidades; para ello se utilizan herramientas muy prácticas, para que se sienten y para que ellos puedan llegar desinhibidos al colegio o a la universidad.

Pero falta más: los días sábados se presta el servicio nocturno; los horarios de atención son de 7:00 p. m. a 7:00 a. m., (del día siguiente). Habrá personal adecuado que los cuide, tendrán su dormitorio y todo, adecuadamente, para ellos. También se ofrece el servicio de contratación por horas. (Este lugar, definitivamente, es espectacular!)

La gerente de Skinner, Erika Marcela Pedreros Lara, formula la invitación a los granadinos para que se acerquen a su sede, ubicada en la carrera 14A 8A Manzana C Casa 1, barrio El Estero, o contactarse por el celular número 322 235 4193 para recibir más información. Las puertas están abiertas para todos los padres de familia.

Skinner: Escuela de líderes y taller psicopedagógico, ubicado en la carrera 14A 8A Manzana C Casa 1, barrio El Estero
Celular: 322 235 4193
Correo: skinnerlider@gmail.com
Facebook: Skinner lider

Apéndice D. Encuesta a los empleados Escuela de Líderes Skinner.

INSTRUCTIVO PARA DESARROLLAR LA EVALUACIÓN

Amigo colaborador de la Escuela Skinner, la siguiente encuesta, el cual debe ser resuelto por usted, responde a la elaboración del plan estratégico de la Escuela de Líderes Skinner. La encuesta debe responderse de manera anónima, por lo que se le pide una total sinceridad al dar sus respuestas.

El modelo de diagnóstico que se utilizó para recolectar la información es el Modelo de Kast and Rosenzweig (1986), el cual evaluará a la Escuela de Líderes y Taller Pedagógico y Psicológico Skinner como un sistema compuesto por los siguientes subsistemas.

- a) Razón de ser.
- b) Tecnológico.
- c) Estructural.
- d) Sicosocial.
- e) Gestión.

Para cada subsistema que se evalúa, se formulan un número determinado de preguntas, las cuales deben ser respondidas marcando con una “X” en la columna del “SI” ó en la columna del “NO”. En caso que desconozca la existencia de lo que se le pregunta, deberá responder marcando la “X” en la columna “NO SABE”.

Al final del cuestionario hay un espacio para que usted coloque sus observaciones referentes a las respuestas dadas por usted en algunas preguntas.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!

Subsistema Razón de ser

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Se ha definido una Visión para la Escuela Skinner?			
2	¿Conoce usted la Visión de la Escuela Skinner?			
3	¿Comparte usted el contenido de la Visión de la Escuela Skinner?			
4	¿Está establecida una Misión para la Escuela Skinner?			
5	¿Conoce usted la Misión de la Escuela Skinner?			
6	¿Comparte usted el contenido de la Misión de la Escuela Skinner?			
7	¿Actúa en concordancia con la Misión de la Escuela Skinner?			
8	¿Se han establecido manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la Escuela Skinner?			
9	¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos relacionados con el cargo o puesto que desempeña en la Escuela Skinner?			
10	¿Todos los procedimientos y las funciones desarrolladas por usted y establecidas en los manuales (de funciones y de procedimientos) son concordantes con la misión de la Escuela Skinner?			
11	¿Se han definido unos valores institucionales para la Escuela Skinner?			
12	¿Conoce los valores institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?			
13	¿Los Valores establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?			
14	¿Se han definido unos principios institucionales para la Escuela Skinner?			
15	¿Conoce los principios institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?			
16	¿Los Principios establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?			
17	¿Se han definido unos objetivos organizacionales para la Escuela Skinner?			
18	¿Conoce los objetivos institucionales establecidos para alcanzarlos por parte de la Escuela Skinner?			
19	¿Los objetivos establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?			
20	¿Se han definido estrategias para alcanzar o lograr los objetivos institucionales?			
21	¿Conoce las estrategias establecidas en la Escuela Skinner para alcanzar los objetivos propuestos por la misma?			
22	¿Las estrategias definidas para alcanzar los objetivos están acordes con Misión de la Escuela Skinner?			
23	¿Se han fijado metas que permitan el logro de los objetivos trazados por la Escuela Skinner?			
24	¿Conoce cuáles son las metas a lograr por la Escuela Skinner en el desarrollo de sus planes?			
25	¿Las metas definidas para la Escuela Skinner responden a los objetivos a alcanzar por ésta?			

Subsistema Tecnológico

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Al momento de ingresar como funcionario de la Escuela Skinner, se le efectuó por parte de ésta una evaluación de su experiencia técnica?			
2	¿Al momento de ingresar a laborar en la Escuela Skinner, recibió una inducción clara y oportuna de las funciones inherentes a su cargo?			
3	¿Actúa de acuerdo a los procesos establecidos en el manual de funciones?			
4	¿Regularmente realiza funciones que no están establecidas en el manual de funciones?			
5	¿Existe una evaluación periódica de las funciones que realiza?			
6	¿Los resultados de las evaluaciones son dados a conocer oportunamente y se establecen correctivos para mejorar?			
7	¿Recibe capacitación periódica respecto al cargo que desempeña?			
8	¿Se introducen regularmente nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos del área?			
9	¿Tiene la Escuela Skinner la habilidad para responder a la tecnología cambiante?			
10	¿El espacio físico es apropiado para desempeñar todas las funciones que le han sido asignadas?			

Subsistema Estructural

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Existe una estructura organizacional en la Escuela Skinner?			
2	¿Conoce claramente la estructura organizacional de la Escuela Skinner?			
3	¿Conoce las diferentes sub áreas en las que está dividida la Escuela Skinner?			
4	¿Existe un claro orden jerárquico en la Escuela Skinner?			
5	¿La estructura organizacional de la Escuela Skinner muestra flexibilidad?			
6	¿Existen flujogramas que indiquen claramente la ruta que debe seguir la realización de las tareas que le corresponde desarrollar?			
7	¿Existe una persona encargada de coordinar las actividades en cada una de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?			
8	¿Los canales de comunicación son adecuados y eficientes para la interrelación de las actividades de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?			
9	¿Existen interferencias en el cumplimiento de sus funciones y en la toma de decisiones generadas por otros funcionarios de la Escuela Skinner?			

Subsistema Psicosocial

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo que permita la realización armoniosa de las actividades de la Escuela Skinner?			
2	¿Cómo funcionario de la Escuela Skinner, se encuentra motivado para la realización de las actividades que le son asignadas?			
3	¿Se ofrece en la Escuela Skinner estabilidad laboral?			
4	¿Se pueden alcanzar las metas y las expectativas personales de los funcionarios mediante el buen desempeño de sus funciones?			
5	¿Considera que es apreciado y valorado por el buen desempeño que demuestra en la realización de sus funciones?			
6	¿Considera que podría ocupar un cargo superior de acuerdo a las capacidades que tiene, pero no le han dado la oportunidad de demostrarlo?			
7	¿Considera que recibe un salario acorde con las funciones y la responsabilidad que tiene?			
8	¿Las inquietudes, aportes y sugerencias que permitan alcanzar los objetivos de la Escuela Skinner, que usted realiza son tenidos en cuenta, y le son reconocidos?			
9	¿Existe en la Escuela Skinner habilidades para atraer y retener gente altamente creativa?			

Subsistema de Gestión

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Se establece un adecuado proceso de planeación que permita definir objetivos claros y factibles?			
2	¿Hay velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?			
3	¿Se establece un equipo de trabajo para elaborar un plan de acción que establezca las actividades prioritarias de la Escuela Skinner, indicando tiempo de realización, responsables e indicadores de gestión?			
4	¿Se establecen mecanismos oportunos para allegar los recursos necesarios para cumplir las actividades planeadas y alcanzar los objetivos?			
5	¿Posee la Escuela Skinner un estilo de dirección que permita encausar los esfuerzos de sus funcionarios hacia el logro de los objetivos de la organización?			
6	¿Están establecidos mecanismos de control oportunos, que permitan monitorear el proceso de las actividades en la Escuela Skinner y se logren establecer correctivos en caso de errores en la ejecución de las tareas?			
7	¿Se puede evidenciar la aplicación de un proceso administrativo, indicando que actividades pertenecen a la etapa de planeación, organización, dirección y control?			

Apéndice E. Libros de códigos.

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.
Organización	Razón de ser 40%	Visión	¿Se ha definido una Visión para la Escuela Skinner?	SI=1, NO=2	3-6	3-4 =1, 5-6=2	7-14	7-10 =1, 11-14=2	20-40	20-29=1, 30-40=1
			¿Conoce usted la Visión de la Escuela Skinner?							
			¿Comparte usted el contenido de la Visión de la Escuela Skinner?							
		Misión	¿Está establecida una Misión para la Escuela Skinner?							
			¿Conoce usted la Misión de la Escuela Skinner?							
			¿Comparte usted el contenido de la Misión de la Escuela Skinner?							
			¿Actúa en concordancia con la Misión de la Escuela Skinner?							
			¿Se han establecido manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la Escuela Skinner?							
			¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos relacionados con el cargo o puesto que desempeña en la Escuela Skinner?							
			¿Todos los procedimientos y las funciones desarrolladas por usted y establecidas en los manuales (de funciones y de procedimientos) son concordantes con la misión de la Escuela Skinner?							
Valores	¿Se han definido unos valores institucionales para la Escuela Skinner?	3-6	3-4 =1, 5-6=2							

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.	
			¿Conoce los valores institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?								
			¿Los Valores establecidos por la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?								
		Principios	¿Se han definido unos principios institucionales para la Escuela Skinner?		3-6	3-4 =1, 5-6=2					
			¿Conoce los principios institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?								
			¿Los Principios establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?								
		Objetivos	¿Se han definido unos objetivos organizacionales para la Escuela Skinner?		3-6	3-4 =1, 5-6=2					
			¿Conoce los objetivos institucionales establecidos para alcanzarlos por parte de la Escuela Skinner?								
			¿Los objetivos establecidos por la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?								
		Estrategias	¿Se han definido estrategias para alcanzar o lograr los objetivos institucionales?		3-6	3-4 =1, 5-6=2					
			¿Conoce las estrategias establecidas en la Escuela Skinner para alcanzar los objetivos propuestos por la misma?								
			¿Las estrategias definidas para alcanzar los objetivos están acordes con Misión de la Escuela Skinner?								
		Metas	¿Se han fijado metas que permitan el logro de los		3-6	3-4 =1, 5-6=2					

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.
			objetivos trazados por la Escuela Skinner?							
			¿Conoce cuáles son las metas a lograr por la Escuela Skinner en el desarrollo de sus planes?							
			¿Las metas definidas para la Escuela Skinner responden a los objetivos a alcanzar por ésta?							
	Tecnológico 15%	Metodología	¿Actúa de acuerdo a los procesos establecidos en el manual de funciones?		2-4	2 =1, 3-4=2	4-8	4-5=1, 6-8=2		
			¿Regularmente realiza funciones que no están establecidas en el manual de funciones?							
		Entrenamiento	¿Al momento de ingresar a laborar en la Escuela Skinner, recibió una inducción clara y oportuna de las funciones inherentes a su cargo?		2-4	2=1, 3-4=2				
			¿Recibe capacitación periódica respecto al cargo que desempeña?							
		Conocimiento	¿Al momento de ingresar como funcionario de la Escuela Skinner, se le efectuó por parte de ésta una evaluación de su experiencia técnica?		3-6	3-4 =1, 5-6=2				
			¿Existe una evaluación periódica de las funciones que realiza?							
			¿Los resultados de las evaluaciones son dados a conocer oportunamente y se establecen correctivos para mejorar?							
Herramientas, técnicas	¿Se introducen regularmente nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos del área?	3-6	3-4 =1, 5-6=2							

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.		
Estructural 15%			¿Tiene la Escuela Skinner la habilidad para responder a la tecnología cambiante?				5-10	5-7=1, 8-10=2				
			¿El espacio físico es apropiado para desempeñar todas las funciones que le han sido asignadas?									
		División	¿Conoce las diferentes sub áreas en las que está dividida la Escuela Skinner?								1-2	1=1, 2=2
		Organización y coordinación	¿Existe una estructura organizacional en la Escuela Skinner?								4-8	4-5=1, 6-8=2
			¿Conoce claramente la estructura organizacional de la Escuela Skinner?									
			¿Existe un claro orden jerárquico en la empresa?									
			¿La estructura organizacional de la empresa muestra flexibilidad?									
		Descripción de puestos, reglamentos y procedimientos	¿Se han establecido manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la Escuela Skinner?								2-4	2=1, 3-4=2
			¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos relacionados con el cargo o puesto que desempeña en la Escuela Skinner?									
		Líneas de autoridad y responsabilidad	¿Existe una persona encargada de coordinar las actividades en cada una de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?								3-6	3-4=1, 5-6=2
			¿Los canales de comunicación son adecuados y eficientes para la interrelación de las actividades de las diferentes sub áreas de la empresa?									
			¿Existen interferencias en el cumplimiento de sus									

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.
			funciones y en la toma de decisiones generadas por otros funcionarios de la empresa?							
		Comunicación y flujo de trabajo	¿Existen flujogramas que indiquen claramente la ruta que debe seguir la realización de las tareas que le corresponde desarrollar? ¿Los canales de comunicación son adecuados y eficientes para la interrelación de las actividades de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?							
	Sico-social 15%	Conducta individual	¿Cómo funcionario de la empresa, se encuentra motivado para la realización de las actividades que le son asignadas? ¿Se ofrece en la Escuela Skinner estabilidad laboral? ¿Se pueden alcanzar las metas y las expectativas personales de los funcionarios mediante el buen desempeño de sus funciones? ¿Considera que es apreciado y valorado por el buen desempeño que demuestra en la realización de sus funciones? ¿Considera que podría ocupar un cargo superior de acuerdo a las capacidades que tiene, pero no le han dado la oportunidad de demostrarlo? ¿Considera que recibe un salario acorde con las funciones y la responsabilidad que tiene? ¿Las inquietudes, aportes y sugerencias que permitan		8-16	8-11=1, 12-16=2			3-6	
								3- 4=1 5- 6=2		

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.
			alcanzar los objetivos de la empresa, que usted realiza son tenidos en cuenta, y le son reconocidos? ¿Existe en la Escuela Skinner habilidades para atraer y retener gente altamente creativa?							
		Relaciones humanas	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo que permita la realización armoniosa de las actividades de la Escuela Skinner?		1-2	1=1, 2=2				
		Factores culturales	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo que permita la realización armoniosa de las actividades de la Escuela Skinner?		1-2	1=1, 2=2				
		Procesos administrativos	¿Se puede evidenciar la aplicación de un proceso administrativo, indicando que actividades pertenecen a la etapa de planeación, organización, dirección y control?		1-2	1=1, 2=2				
	Gestión 15%	Sistema de decisiones	¿Hay velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?		2-4	2=1, 3-4=2				
			¿Se establecen mecanismos oportunos para allegar los recursos necesarios para cumplir las actividades planeadas y alcanzar los objetivos?							
		Sistema de autoridad	¿Existe una estructura organizacional en la Escuela Skinner?		5-7=1, 8-10=2					
			¿Conoce claramente la estructura organizacional de la Escuela Skinner?							
			¿Conoce las diferentes sub áreas en las que está dividida la Escuela Skinner?							

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Código	Suma	Valoración. Subdimen.	Suma	Valoración. Dimen.	Suma	Valoración org.
			¿Existe un claro orden jerárquico en la Escuela Skinner?							
			¿La estructura organizacional de la Escuela Skinner muestra flexibilidad?							
		Funciones administrativas	¿Se establece un adecuado proceso de planeación que permita definir objetivos claros y factibles?							
			¿Se establece un equipo de trabajo para elaborar un plan de acción que establezca las actividades prioritarias de la Escuela Skinner, indicando tiempo de realización, responsables e indicadores de gestión?							
			¿Posee la Escuela Skinner un estilo de dirección que permita encausar los esfuerzos de sus funcionarios hacia el logro de los objetivos de la organización?		4-8	4-5=1, 6-8=2	4-8	4 – 5 =1 6 – 8= 2		
			¿Están establecidos mecanismos de control oportunos, que permitan monitorear el proceso de las actividades en la Escuela Skinner y se logren establecer correctivos en caso de errores en la ejecución de las tareas?							

Apéndice F. Clasificación de las preguntas según las subdimensiones.

SUBSISTEMA RAZÓN DE SER		
COMPONENTES (SUBDIMENSIONES)	ÍTEMS	CUESTIONARIO SUBSISTEMA
VISIÓN	1,2,3	RAZÓN DE SER
MISIÓN	4,5,6,7,8,9,10	
VALORES	11,12,13	
PRINCIPIOS	14,15,16	
OBJETIVOS	17,18,19	
ESTRATEGIAS	20,21,22	
METAS	23,24,25	
SUBSISTEMA TECNOLÓGICO		
COMPONENTES (SUBDIMENSIONES)	ÍTEMS	CUESTIONARIO SUBSISTEMA
METODOLOGÍAS	3,4,10	TECNOLÓGICO
ENTRENAMIENTOS	2,7	
CONOCIMIENTOS	1,5,6	
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	8,9	
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL		
COMPONENTES (SUBDIMENSIONES)	ÍTEMS	CUESTIONARIO SUBSISTEMA
DIVISIÓN	3	ESTRUCTURAL
ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS TAREAS Y FUNCIONES	1,2,4,5	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS	8,9	RAZÓN DE SER
LÍNEAS DE AUTORIDAD O RESPONSABILIDAD	7,8,9,10	ESTRUCTURAL
COMUNICACIÓN Y FLUJO DE TRABAJO	6,8	
SUBSISTEMA SICO-SOCIAL		
COMPONENTES (SUBDIMENSIONES)	ÍTEMS	CUESTIONARIO SUBSISTEMA
CONDUCTA INDIVIDUAL	2,3,4,5,6,7,8,9	SICO-SOCIAL
RELACIONES HUMANAS	1	
FACTORES CULTURALES	1	
SUBSISTEMA DE GESTIÓN		
COMPONENTES (SUBDIMENSIONES)	ÍTEMS	CUESTIONARIO SUBSISTEMA
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1,7	GESTIÓN
SISTEMA DE DECISIONES	3,5	
SISTEMA DE AUTORIDAD	1,2,3,4,5	ESTRUCTURAL
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (PLANEACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL).	2,4,6,7	GESTIÓN

Apéndice G. Tabulación encuestas Escuela Skinner.

Subsistema Razón de ser

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Se ha definido una Visión para la Escuela Skinner?	8	2	3
2	¿Conoce usted la Visión de la Escuela Skinner?	8	2	3
3	¿Comparte usted el contenido de la Visión de la Escuela Skinner?	8	2	3
4	¿Está establecida una Misión para la Escuela Skinner?	8	2	3
5	¿Conoce usted la Misión de la Escuela Skinner?	8	2	3
6	¿Comparte usted el contenido de la Misión de la Escuela Skinner?	8	2	3
7	¿Actúa en concordancia con la Misión de la Escuela Skinner?	8	2	3
8	¿Se han establecido manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos de la estructura organizacional de la Escuela Skinner?	8	2	3
9	¿Conoce los manuales de funciones y procedimientos relacionados con el cargo o puesto que desempeña en la Escuela Skinner?	8	2	3
10	¿Todos los procedimientos y las funciones desarrolladas por usted y establecidas en los manuales (de funciones y de procedimientos) son concordantes con la misión de la Escuela Skinner?	8	2	3
11	¿Se han definido unos valores institucionales para la Escuela Skinner?	8	2	3
12	¿Conoce los valores institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?	8	2	3
13	¿Los Valores establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?	8	2	3
14	¿Se han definido unos principios institucionales para la Escuela Skinner?	8	2	3
15	¿Conoce los principios institucionales por los que se rige la Escuela Skinner?	8	2	3
16	¿Los Principios establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?	8	2	3
17	¿Se han definido unos objetivos organizacionales para la Escuela Skinner?	8	2	3
18	¿Conoce los objetivos institucionales establecidos para alcanzarlos por parte de la Escuela Skinner?	8	2	3
19	¿Los objetivos establecidos para la Escuela Skinner están de acuerdo con la Misión de la misma?	8	2	3
20	¿Se han definido estrategias para alcanzar o lograr los objetivos institucionales?	8	2	3
24	¿Conoce las estrategias establecidas en la Escuela Skinner para alcanzar los objetivos propuestos por la misma?	8	2	3
22	¿Las estrategias definidas para alcanzar los objetivos están acordes con Misión de la Escuela Skinner?	8	2	3
23	¿Se han fijado metas que permitan el logro de los objetivos trazados por la Escuela Skinner?	8	2	3
24	¿Conoce cuáles son las metas a lograr por la Escuela Skinner en el desarrollo de sus planes?	8	2	3

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
25	¿Las metas definidas para la Escuela Skinner responden a los objetivos a alcanzar por ésta?	8	2	3

Subsistema Tecnológico

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Al momento de ingresar como funcionario de la Escuela Skinner, se le efectuó por parte de ésta una evaluación de su experiencia técnica?	5	5	3
2	¿Al momento de ingresar a laborar en la Escuela Skinner, recibió una inducción clara y oportuna de las funciones inherentes a su cargo?	6	4	3
3	¿Actúa de acuerdo a los procesos establecidos en el manual de funciones?	8	2	3
4	¿Regularmente realiza funciones que no están establecidas en el manual de funciones?	5	5	3
5	¿Existe una evaluación periódica de las funciones que realiza?	5	5	3
6	¿Los resultados de las evaluaciones son dados a conocer oportunamente y se establecen correctivos para mejorar?	8	2	3
7	¿Recibe capacitación periódica respecto al cargo que desempeña?	8	2	3
8	¿Se introducen regularmente nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos del área?	6	4	3
9	¿Tiene la Escuela Skinner la habilidad para responder a la tecnología cambiante?	5	5	3
10	¿El espacio físico es apropiado para desempeñar todas las funciones que le han sido asignadas?	9	1	3

Subsistema Estructural

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Existe una estructura organizacional en la Escuela Skinner?	9	1	3
2	¿Conoce claramente la estructura organizacional de la Escuela Skinner?	5	5	3
3	¿Conoce las diferentes sub áreas en las que está dividida la Escuela Skinner?	6	4	3
4	¿Existe un claro orden jerárquico en la Escuela Skinner?	9	1	3
5	¿La estructura organizacional de la Escuela Skinner muestra flexibilidad?	6	3	4
6	¿Existen flujogramas que indiquen claramente la ruta que debe seguir la realización de las tareas que le corresponde desarrollar?	8	2	3
7	¿Existe una persona encargada de coordinar las actividades en cada una de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?	9	1	3
8	¿Los canales de comunicación son adecuados y eficientes para la interrelación de las actividades de las diferentes sub áreas de la Escuela Skinner?	9	1	3

9	¿Existen interferencias en el cumplimiento de sus funciones y en la toma de decisiones generadas por otros funcionarios de la Escuela Skinner?	5	5	1
----------	--	----------	----------	----------

Subsistema Psicosocial

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Existe un adecuado ambiente de trabajo que permita la realización armoniosa de las actividades de la Escuela Skinner?	9	1	3
2	¿Cómo funcionario de la Escuela Skinner, se encuentra motivado para la realización de las actividades que le son asignadas?	9	1	3
3	¿Se ofrece en la Escuela Skinner estabilidad laboral?	9	1	3
4	¿Se pueden alcanzar las metas y las expectativas personales de los funcionarios mediante el buen desempeño de sus funciones?	9	1	3
5	¿Considera que es apreciado y valorado por el buen desempeño que demuestra en la realización de sus funciones?	9	1	3
6	¿Considera que podría ocupar un cargo superior de acuerdo a las capacidades que tiene, pero no le han dado la oportunidad de demostrarlo?	5	5	3
7	¿Considera que recibe un salario acorde con las funciones y la responsabilidad que tiene?	9	1	3
8	¿Las inquietudes, aportes y sugerencias que permitan alcanzar los objetivos de la Escuela Skinner, que usted realiza son tenidos en cuenta, y le son reconocidos?	9	1	3
9	¿Existe en la Escuela Skinner habilidades para atraer y retener gente altamente creativa?	9	1	3

Subsistema de Gestión

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
1	¿Se establece un adecuado proceso de planeación que permita definir objetivos claros y factibles?	9	1	3
2	¿Hay velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes?	5	5	3
3	¿Se establece un equipo de trabajo para elaborar un plan de acción que establezca las actividades prioritarias de la Escuela Skinner, indicando tiempo de realización, responsables e indicadores de gestión?	6	4	3
4	¿Se establecen mecanismos oportunos para allegar los recursos necesarios para cumplir las actividades planeadas y alcanzar los objetivos?	5	5	3
5	¿Posee la Escuela Skinner un estilo de dirección que permita encausar los esfuerzos de sus funcionarios hacia el logro de los objetivos de la organización?	5	5	3
6	¿Están establecidos mecanismos de control oportunos, que permitan monitorear el proceso de las actividades en la Escuela Skinner y se logren establecer correctivos en caso de errores en la ejecución de las tareas?	5	5	3

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	NO SABE
7	¿Se puede evidenciar la aplicación de un proceso administrativo, indicando que actividades pertenecen a la etapa de planeación, organización, dirección y control?	5	5	3